**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CIBELE LOPES SOUTO MAIOR CABANNE**

# ECONOMIA COLABORATIVA EM TURISMO: ESTUDO COMPARATIVO DE MODELOS DE NEGÓCIO ENTRE EMPRESAS TRADICIONAIS E DE TURISMO COLABORATIVO

**SÃO CRISTÓVÃO**
**FEVEREIRO, 2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CIBELE LOPES SOUTO MAIOR CABANNE**

# ECONOMIA COLABORATIVA EM TURISMO: ESTUDO COMPARATIVO DE MODELOS DE NEGÓCIO ENTRE EMPRESAS TRADICIONAIS E DE TURISMO COLABORATIVO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Prof[a]. Dsc. Maria Conceição Melo Silva Luft.

**Coorientadora:** Prof[a]. Ph.D. Aline França de Abreu.

**SÃO CRISTÓVÃO**
**FEVEREIRO, 2017**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL**
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

| | |
|---|---|
| | Cabanne, Cibele Lopes Souto Maior |
| C112e | Economia colaborativa em turismo: estudo comparativo de modelos de negócio entre empresas tradicionais e de turismo colaborativo / Cibele Lopes Souto Maior Cabanne; orientadora Maria Conceição Melo Silva Luft, co-orientadora Aline França de Abreu. – São Cristóvão, 2017. |
| | 166 f. |
| | Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2017. |
| | 1. Administração de empresas - Turismo. 2. Turismo. 3. Economia. 4. Negócios. 5. Alianças estratégicas (Negócios). 6. Criatividade nos negócios. I. Luft, Maria Conceição Melo Silva, orient. II. Abreu, Aline França de, co-orient. III. Título. |
| | CDU: 658:338.48 |

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**
PRÔ-REITORIA DE PÔS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÔS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE**

MESTRANDO(A): CIBELE LOPES SOUTO MAIOR CABANNE

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: **"ECONOMIA COLABORATIVA EM TURISMO: ESTUDO COMPARATIVO DE MODELOS DE NEGÓCIO ENTRE EMPRESAS TRADICIONAIS E DE TURISMO COLABORATIVO."**
DATA: 15/02/17

EXAMINADORES:

1. Profª. Drª. MARIA CONCEICAO MELO SILVA LUFT (UFS - Presidente)
   PROPADM - Universidade Federal de Sergipe

2. Profº. Drº. JEFFERSON DAVID ARAUJO SALES (UFS — Examinador Interno)
   PROPADM - Universidade Federal de Sergipe

3. Profº. Drº. JORGE DA SILVA CORREIA NETO (Examinador Externo à Instituição)
   UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

PARECER COMPREENSIVO:

Depois de avaliarmos o Trabalho da Dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que o candidato apresentou em sessão pública seu Trabalho de Pesquisa e respondeu ás nossas observações críticas, nós, os examinadores, atribuímos, em sessão privada, conceito:

X APROVADO (A)

___REPROVADO (A)

Orientador (a) (Presidente)

Membro Interno - PROPADM/UFS

Membro Externo

Aluno (a) Mestrando

São Cristóvão, 15 de Fevereiro de 2017.

## AGRADECIMENTOS

"[...] porque a vida é mutirão de todos, por todos remexida e temperada" (ROSA, 1986, p. 406).

Gostaria de agradecer, primeiramente, às pedras angulares de minha vida pessoal e acadêmica: meu pai, pelo carinho e incentivo; minha mãe, por ser meu maior exemplo de vida, pelo amor herdado aos livros e por me ensinar o verdadeiro significado de garra; meu irmão Júnior, pelo estímulo e por trilhar a maior parte desse caminho ao meu lado; minha avó Joaninha, por me mostrar que, assim como descrito em "Grande Sertão", o que a vida espera de nós é coragem; e, em memória, meus avós Manoel, Manuca e Nure, que tanto me trazem saudades.

Ao meu esposo Rodrigo, meu principal incentivador e companheiro, por toda a compreensão, paciência, amor e apoio que transformaram até mesmo as dificuldades em alegria.

Às minhas orientadoras, por acreditarem no meu trabalho, pelo suporte, orientação, experiência, paciência e conhecimento compartilhado.

Aos demais professores do PROPADM, pelo aprendizado.

Aos gestores entrevistados, pelos dados disponibilizados e pela dedicação a esta pesquisa.

Aos colegas de turma, em especial Carla, Xênia e Gustavo, pela amizade, colaboração e troca de experiências durante esses dois anos.

Obrigada a todos, por "temperarem" esta jornada.

*"[...] you can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards. [...] Stay hungry. Stay foolish."*

(Steve Jobs)

# RESUMO

A Economia Colaborativa, um novo e emergente sistema socioeconômico fundamentado na tecnologia que trouxe à tona, dentre outros, inovadores modelos de acesso temporário e de não-propriedade, tem sido descrita como a maior mudança no cenário dos negócios desde o advento da internet. Ela viabiliza o compartilhamento par a par de bens, serviços e até dinheiro, em uma escala e velocidade inimagináveis uma década atrás. O setor mais afetado por essa transformação é o de turismo, no qual a Economia Colaborativa mais cresce. Nessa área, composta tradicionalmente por hotéis, pousadas, táxis e operadores de viagens, o Turismo Colaborativo tem conquistado um número progressivo de pessoas, fazendo com que indivíduos comuns compartilhem com os turistas o que eles possuem (casas, carros, etc.) ou o que eles fazem e vivenciam, como refeições e excursões (JUUL, 2015), através de plataformas com ou sem fins lucrativos que estão alcançando o mundo e perturbando as grandes empresas tradicionais do setor (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013). Nesta atual realidade econômica, a maior empresa de hospitalidade do mundo não possui nenhum quarto ou hotel e, da mesma forma, a maior empresa de transporte não possui um único veículo. Essas empresas: Airbnb e Uber, são apenas dois exemplos dessa mudança que está transformando a vida, economia e forma de fazer negócios em todo o globo (OWYANG; SAMUEL, 2015). No Brasil, o Turismo Colaborativo se tornou ainda mais atrativo graças às condições desfavoráveis da economia, significando uma fonte alternativa de renda para aqueles que desejarem alugar seus ativos ociosos para os turistas ou ainda uma redução de custos para aqueles que viajam. Imerso nesse contexto, o objetivo do presente estudo é analisar comparativamente os modelos de negócio de empresas monetizadas de Turismo Colaborativo e de turismo tradicional de mesmo ramo, com base nos componentes do *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Para isso, foi adotado o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa, envolvendo a realização de entrevistas semiestruturadas com três gestores de cada uma das duas categorias de empresa. Visando a corroboração dos achados, efetuou-se uma triangulação com análise documental e, como critério de confiabilidade adicional, utilizou-se o software para pesquisas qualitativas Atlas.ti. Os seis casos foram tratados mediante análises de conteúdo e comparativa (*cross-case analysis*). Tal investigação evidenciou que as empresas de Turismo Colaborativo buscam atender a clientes com demandas distintas daqueles do turismo tradicional, o que se reflete em todo o modelo de negócio. Assim, o Turismo Colaborativo diversifica ainda mais os modelos

de negócio do setor de turismo. Portando-se como *marketplaces* de serviços, as plataformas tanto apresentam novas experiências de imersão ao turista, quanto ampliam a personalização de serviços já existentes. Dessa forma, tendo em vista que tais características surgiram como resposta a um novo perfil de viajante (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; FORNO; GARIBALDI, 2015), o Turismo Colaborativo pode significar uma transformação tão importante para o turismo quanto o *e-commerce* foi para o comércio, coexistindo, complementando e modificando as empresas tradicionais do setor.

Palavras-chave: Economia Colaborativa. Turismo Colaborativo. Modelo de Negócios. *Sharing Economy*. *Collaborative Consumption*.

## ABSTRACT

The Sharing Economy, a new and emerging socioeconomic system based on technology that has brought to light, among others, innovative temporary access and non-ownership models, has been described as the biggest change in the business scenario since the advent of the internet. It enables the peer-to-peer sharing of goods, services and even money at a scale and speed unimaginable a decade ago. The tourism industry is the most affected by this transformation, in which Collaborative Economy grows more. In this area, traditionally composed by hotels, lodges, taxis and tour operators, Collaborative Tourism has conquered a progressive number of people, so that ordinary individuals can share with tourists what they own (houses, cars, etc.) or what they do and experience, such as excursions and meals (JUUL, 2015), through for-profit or not-for-profit platforms that are reaching the world and disturbing the traditional big companies in the industry. In this current economic reality, the largest hospitality company in the world has no room or hotel, and likewise, the largest transportation company does not have a single vehicle. These companies, Airbnb and Uber, are just two examples of this change that is transforming life, economics and the way of doing business across the globe (OWYANG; SAMUEL, 2015). In Brazil, Collaborative Tourism has become even more attractive thanks to unfavorable economic conditions, meaning an alternative source of income for those who wish to rent their idle assets for tourists or a reduction in costs for those who travel. Immersed in this context, the objective of this study is to comparatively analyze the business models of monetized collaborative and traditional tourism companies of the same branch, based on the components of *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). With this intention, the multiple case study was adopted as research strategy, involving semi-structured interviews with three managers from each of the two categories of company. Aiming at the corroboration of the findings, a triangulation was performed with documentary analysis and, as an additional reliability criterion, the software for qualitative research Atlas.ti was used. The six cases analysis included content and cross-case analysis. This research evidenced that the Collaborative Tourism companies seek to serve customers with different demands from those of traditional tourism, which reflects in the whole business model. Thus, Collaborative Tourism further diversifies business models in the tourism sector. Behaving as marketplaces of services, platforms both introduce new immersive experiences for tourists and extend the customization of existing services. In this way, given that such characteristics emerged as a response to a new traveler profile

(DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; FORNO; GARIBALDI, 2015), Collaborative Tourism can mean a transformation as important for tourism as e-commerce was for commerce, coexisting, complementing and modifying the traditional companies of the sector.

Keywords: Collaborative Economy. Collaborative Tourism. Business model. Sharing Economy. Collaborative Consumption.

## LISTA DE FIGURAS

## LISTA DE QUADROS

**SUMÁRIO**

# 1 INTRODUÇÃO

Durante o século XX, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) possibilitaram interligar o mundo (CHESHIRE; ANTIN, 2008). A internet, em particular, conduziu as pessoas a uma "nova era de compartilhamento" (BELK, 2010, p. 1). Para Belk (2014a), "compartilhamento" se tornou a expressão ideal para definir as redes sociais on-line, a Web 2.0 e até a internet como um todo, pois essa facilitou a distribuição de textos, músicas, filmes, softwares e outros, por meio digital (CHESHIRE; ANTIN, 2008).

Quanto aos negócios, as TICs impactaram diretamente em setores inteiros, afetando a atuação das empresas, clientes, fornecedores e distribuidores (PORTER, 2001). No Turismo, que anda de mãos dadas com o progresso tecnológico (BUHALIS; LAW, 2008), a internet transformou as práticas operacionais e estratégicas dramaticamente (BUHALIS, 2003 apud BUHALIS; LAW, 2008). O turista também teve seu comportamento alterado por ela, passando a utilizá-la em todas as fases de suas viagens: antes da partida, para informações sobre o destino, pesquisas e reservas; durante a viagem, para buscar por serviços e informações locais; e após ela, para compartilhar suas impressões e dar sugestões para outros viajantes.

Assim, as inovações tecnológicas do fim do século passado geraram novos negócios que alteraram o modo como as pessoas viviam, trabalhavam e interagiam umas com as outras. A tecnologia não só tornou ideias antes impossíveis em realidade, como também transformou antigos costumes, remodelando-os e trazendo de volta à prática cotidiana, como o compartilhamento, um fenômeno tão antigo quanto a humanidade (BELK, 2014b).

Tais transformações culminaram, no século XXI, com a maior mudança no cenário dos negócios desde o advento da própria internet: a Economia Colaborativa (EC). Assim como a internet e as mídias sociais on-line possibilitaram o compartilhamento de conteúdo entre pares ou par a par (P2P), a Economia Colaborativa agora viabiliza o compartilhamento P2P de bens, serviços, transporte, imóveis e até dinheiro, em uma escala e velocidade inimagináveis uma década atrás. Nesta nova e atual realidade econômica, a maior empresa de hospitalidade do mundo não possui nenhum quarto ou hotel e, da mesma forma, a maior empresa de transporte não possui um único veículo. Essas empresas, Airbnb e Uber, são apenas dois exemplos dessa mudança que está transformando a vida, a economia e a forma de fazer negócios em todo o globo (OWYANG; SAMUEL, 2015).

Em resumo, a Economia Colaborativa é um movimento econômico que, através de tecnologias da internet, conecta grupos distribuídos de pessoas para um melhor uso de bens,

habilidades e outras coisas úteis (STOKES et al., 2014). Ou seja, através dela as pessoas comuns podem obter os produtos e serviços que necessitam de outras, ao invés de compra-los (OWYANG; SAMUEL, 2015).

Nesse contexto, a internet desempenhou um papel crucial no surgimento da EC não só por conectar as pessoas, mas por diminuir os custos de transação e permitir trocas instantâneas (BARDHI; ECKHARDT, 2012; BELK, 2014b). As motivações para esse fenômeno são muitas: maior preocupação ecológica, mais economia, maior participação e colaboração, dentre outras (BOTSMAN; ROGERS, 2011). No tocante aos benefícios, esses existem tanto para fornecedores, como para consumidores. Como exemplo, indivíduos comuns podem ofertar um item ocioso, como um carro que está parado em casa na maior parte do tempo ou um quarto vago, para aluguel de curto prazo, aumentando sua renda. Do lado do consumidor, o custo de alugar esses itens de outra pessoa por meio da EC é menor do que comprar ou alugar através de um provedor tradicional (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013).

Tendo em vista todos esses fatores, os negócios de Economia Colaborativa floresceram energicamente. Empresas como o Airbnb e Uber funcionam como plataformas que possibilitam o compartilhamento dos itens ociosos - no exemplo citado, opções de acomodação e transporte. Elas agem como mediadoras, criando uma rede global que conecta pessoas com ativos subutilizados a outras que estão dispostas a pagar para usá-los e, assim, realocam recursos para onde eles são realmente necessários (THE ECONOMIST, 2013). Há estimativas de que as empresas de EC tenham gerado US$ 15 bilhões em receitas no ano de 2014 e que em 2025 esse número alcance os US$ 335 bilhões (KOCIENIEWSKI, 2016). No entanto, uma *survey* realizada nos Estados Unidos em 2014 aponta que apenas nos setores de viagens, compartilhamento de veículos (*carsharing*), finanças, *staffing*, música e vídeo, a Economia Colaborativa alcançará os US$ 335 bilhões em receitas já nos próximos anos (BOTHUN et al., 2015). Nesse país, a cada ano aumenta o número de empresas criadas nesta nova concepção de negócios (WALSH, 2011) de forma que, em 2014, 21% dos consumidores fizeram uso dos serviços providos pela EC, número que acredita-se que tenha chegado aos 45% em 2015 (PUSCHMANN; ALT, 2016). Quanto ao Brasil, esse vem recebendo positivamente as empresas americanas e tem visto crescer as suas primeiras.

O setor de turismo, que já era considerado referência em como o comércio eletrônico pode modificar a estrutura de toda uma indústria (BERNE; GARCIA-GONZALEZ; MUGICA, 2012), agora é palco do maior crescimento da Economia Colaborativa (ERT; FLEISCHER; MAGEN, 2016; JUUL, 2015; TRIVETT, 2013). Apesar de ser um fenômeno recente, o Turismo Colaborativo (TC), expressão da EC no setor, tem chamado a atenção por

seu crescimento fenomenal e pelas avaliações financeiras de suas empresas, como as duas aqui citadas (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015).

O TC é particularmente importante para a EC por causa da relevância econômica do setor de turismo. Segundo a Organização Mundial de Turismo, esse é um dos setores econômicos de maior crescimento no mundo. Atualmente, o volume de negócios de turismo se iguala ou até supera o das exportações em petróleo. Em 2014, o número de turistas internacionais cresceu 4,3%, movimentando cerca de US$ 1,5 trilhão. Somente entre janeiro e abril de 2015, destinos mundiais receberam 332 milhões de turistas internacionais, 14 milhões a mais do que no mesmo período do ano anterior, correspondendo a um aumento de 4%. O continente americano liderou esse crescimento, com um aumento de 6%. Esses resultados consolidam uma tendência de alta do turismo internacional nos últimos anos (média de aumento de 4,5% de turistas internacionais, por ano, desde 2010) (WORLD TOURISM ORGANIZATION UNWTO, 2015). Em complemento, os clientes desse setor são agora experientes e não mais apenas interessam-se nos destinos, mas sim procuram experiências de vida únicas, além de conhecer culturas e estilos de vida novos (FORNO; GARIBALDI, 2015) e, por isso, tem cada vez mais procurado as experiências de Turismo Colaborativo.

Atualmente, o Turismo Colaborativo se tornou ainda mais atrativo para os brasileiros graças às condições desfavoráveis da economia. Com a previsão de queda no Produto Interno Bruto e aumento do desemprego em 2016 (NINIO, 2016), esse pode significar uma fonte alternativa de renda para aqueles que desejarem alugar seus ativos ociosos para os turistas ou ainda uma redução de custos para aqueles que viajam (GANSKY, 2011; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013). Em adição, a alta do dólar tem gerado uma diminuição nas viagens de brasileiros para o exterior e aumentado a procura por destinos nacionais, principalmente no Nordeste. Esse cenário também é atrativo para visitantes internacionais no país (TONDO, 2015). Dessa forma, o TC mostra-se não só um fenômeno atual e em ascensão em todo o mundo, mas de grande importância econômica e social, além de alto potencial de crescimento no Brasil.

Apesar do cenário de expansão, há uma carência de pesquisas sobre esse fenômeno, principalmente na área de Administração, em que elas são “virtualmente inexistentes” (COHEN; MUÑOZ, 2015). O campo do turismo, por ser onde a Economia Colaborativa é mais evidente e mais se expande, se torna uma interessante área de pesquisa (BERNE; GARCIA-GONZALEZ; MUGICA, 2012), especialmente dado o corrente potencial de crescimento no Brasil. Diante desse cenário, nesta pesquisa, objetiva-se analisar os modelos

de negócio praticados por plataformas de Turismo Colaborativo em comparação com aqueles das empresas tradicionais do setor.

O modelo de negócio é uma nova unidade de análise nas pesquisas em administração, que estende ou conecta as unidades tradicionais e vem tomando o foco de acadêmicos e gestores (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Para Osterwalder e Pigneur (2011), ele descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma organização. Tais autores elaboraram uma ferramenta que revolucionou a forma de pensar em modelos de negócio ao fazer uso de uma metodologia simples, relevante e intuitivamente compreensível, sem desprezar a complexidade das organizações: o *Business Model Canvas* (BMC), utilizado na análise objeto desse estudo.

Visando atender a proposta acima delimitada, esta dissertação está estruturada em seis capítulos. A seguir, ainda no capítulo 1, apresenta-se o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Posteriormente, no capítulo 2, abordam-se as temáticas Economia Colaborativa, Turismo Colaborativo e Modelos de Negócio, compondo a revisão de literatura. No capítulo 3 demonstram-se os procedimentos metodológicos utilizados para o cumprimento deste estudo. Os capítulos 4 e 5 compõem a apresentação e análise comparativa dos casos, respectivamente. O capítulo 6, por fim, apresenta as considerações finais da pesquisa.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os serviços de turismo, tradicionalmente, são operados por empresas como hotéis, táxis e operadoras de viagem. Entretanto, cada vez mais pessoas estão aderindo à Economia Colaborativa para prover tais serviços através do compartilhamento de propriedades e bens privados (JUUL, 2015), utilizando-se de plataformas tecnológicas que adotam estruturas com ou sem fins lucrativos (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013). Frente a isso, o Turismo Colaborativo representa, atualmente, uma ameaça para as empresas tradicionais (CUSUMANO, 2014), por alguns já considerada como disruptiva (GUTTENTAG, 2013).

O futuro dessa nova modalidade econômica será determinado por uma série de fatores, como os modelos de negócio adotados, sejam eles monetizados (com finalidade lucrativa) ou não, e a natureza do serviço que prestam (SCHOR; FITZMAURICE, 2015). Contudo, quando a transação envolve um retorno monetário, os fornecedores dos serviços de Economia Colaborativa, bem como de Turismo Colaborativo, como os anfitriões do Airbnb ou motoristas do Uber, aproximam-se do papel prestado pelas organizações tradicionais do setor, como proprietários de hotéis e taxistas (BELK, 2014b).

Sendo assim, esta pesquisa fundamenta-se na seguinte pergunta de pesquisa: como diferem os modelos de negócio de empreendimentos monetizados de Turismo Colaborativo e os das empresas tradicionais do setor?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Comparar os modelos de negócio praticados por plataformas monetizadas de Turismo Colaborativo e empresas de turismo tradicional ou de massa do mesmo ramo, com base nos componentes do *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2011).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os componentes dos modelos de negócio das empresas de turismo tradicional e de Turismo Colaborativo objeto deste estudo, a partir do *Business Model Canvas*;
- Identificar as semelhanças e diferenças entre os modelos das duas categorias de empresas;
- Verificar quais aspectos desses modelos representam diferenças no serviço de turismo oferecido ao cliente.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A Economia Colaborativa vive ainda sua infância (COHEN; MUÑOZ, 2015), mesmo assim, cada vez mais pessoas aderem a seus serviços (MÖHLMANN, 2015). Atualmente, ela é um fenômeno econômico emergente que tem se espalhado amplamente através do globo e está transformando a forma como se conduz os negócios. Essa mudança é, provavelmente, tão importante quanto a Revolução Industrial, em relação à forma como se pensa sobre propriedade (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

O turismo, principalmente nas áreas de transporte e acomodação, é a maior testemunha da força dessa nova economia (MÖHLMANN, 2015; RANCHORDÁS, 2015), chamando atenção pelo rápido crescimento e alta aceitação (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015). Nesse setor, as empresas de Turismo Colaborativo tornaram mais acessíveis uma série de serviços e aumentaram a competitividade do mercado (RANCHORDÁS, 2015).

O Turismo Colaborativo não é um nicho ou apenas uma tendência. Ele envolve milhões de usuários e vem lucrando cada vez mais, desafiando as empresas tradicionais dessa área (BOTSMAN; ROGERS, 2011; COHEN; MUÑOZ, 2015, p. 2). No entanto, os pesquisadores em turismo e administração têm dedicado pouca atenção a esse fenômeno (COHEN; MUÑOZ, 2015; HEO, 2016).

Atualmente, as pesquisas existentes tratam sobre as motivações de uso (FORNO; GARIBALDI, 2015; TUSSYADIAH, 2015), satisfação (HEO, 2016; MÖHLMANN, 2015; ZERVAS, PROSERPIO; BYERS, 2015), estimativas de impacto para as empresas tradicionais (ZERVAS, PROSERPIO; BYERS, 2013), estimativas de impacto na empregabilidade (FANG; YE; LAW, 2016), questões relativas à confiança (ERT; FLEISCHER; MAGEN, 2016; ROSEN; LAFONTAINE; HENDRICKSON, 2011) e como as empresas tradicionais devem competir (CUSUMANO, 2014).

Entretanto, as diferenças entre as empresas de TC e o turismo de massa continuam obscuras (PUSCHMANN; ALT, 2016), de forma que a necessidade de investigação dos modelos de negócio do Turismo Colaborativo foi recentemente apontada por alguns autores (COHEN; MUÑOZ, 2015; PUSCHMANN; ALT, 2016), mas ainda permanece inexplorada pela literatura (COHEN; MUÑOZ, 2015). Tendo em vista que modelos de negócio inovadores são uma fonte de vantagem competitiva (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), a comparação entre esses modelos, considerando que suas diferenças influenciam o serviço final a ser disponibilizado para o cliente, possui implicações práticas tanto para as empresas de Turismo Colaborativo quanto para as tradicionais com as quais elas competem. Sendo assim, pretende-se com este trabalho explorar uma relevante lacuna na literatura, comparando as duas citadas categorias de empresa sob a perspectiva de modelos de negócio, enriquecendo tal análise mediante detalhamento de como as diferenças entre esses modelos influem no serviço de turismo ofertado ao cliente.

Visando condensar as características do modelo de negócio de cada empresa estudada, utilizou-se o *Business Model Canvas* (BMC) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O BMC foi escolhido devido à sua importância para a teoria de modelos de negócio, dado que ele é considerado o mais completo dos *frameworks*; e sua amplitude, em razão da aplicabilidade em empresas de tamanhos e setores diversos, além do suporte tanto a negócios on-line quanto off-line ou *brick and mortar* (BONAZZI; ZILBER, 2014).

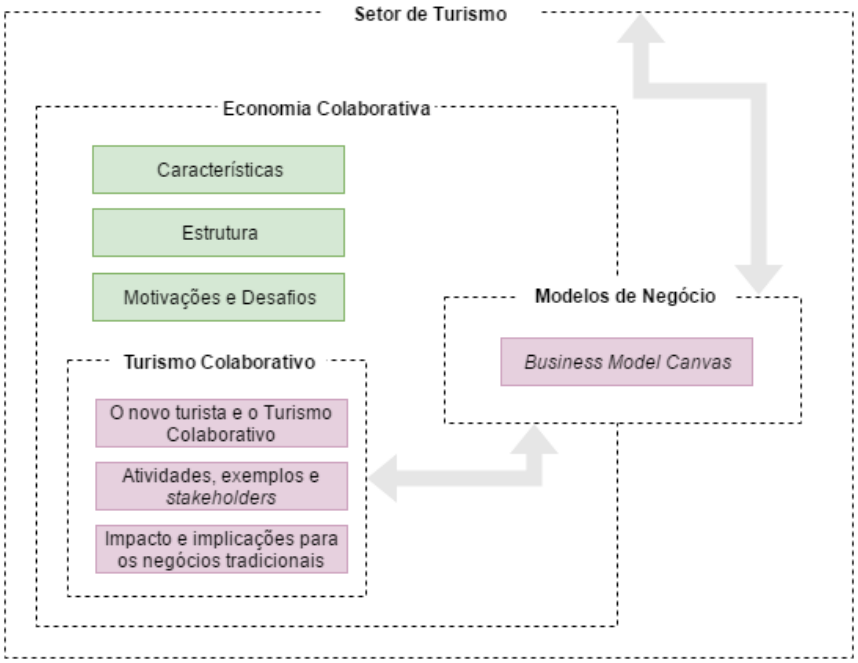
Dessa forma, esta investigação envolve um fenômeno atual e significativo social e economicamente, através de um aspecto apontado como de grande importância para a prática

do turismo contemporâneo e para o desenvolvimento do conhecimento da administração em relação ao Turismo e à Economia Colaborativa.

# 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que alicerçam esta pesquisa, distribuídos em três temáticas principais, conforme o modelo conceitual representado na Figura 1.

**Figura 1 - Modelo Conceitual da Pesquisa**




Fonte: Elaborado pela autora.

Tal conteúdo é dividido no texto em subseções dispostas e exploradas de forma a proporcionar uma melhor compreensão do estudo: primeiramente é abordada a Economia Colaborativa, seguida do Turismo Colaborativo e, por fim, de uma subseção sobre Modelos de Negócio.

Na primeira subseção, inicialmente, discute-se o conceito de Economia Colaborativa, os termos encontrados na literatura como sinônimos e os autores que contradizem essa posição. Posteriormente, apresenta-se as características desse fenômeno, sua estrutura e taxonomia. Após isso, aponta-se as motivações para o surgimento e crescimento dessa, o que estimula as pessoas a aderirem a esse movimento e quais os desafios a serem transpostos.

No subtópico Turismo Colaborativo, por sua vez, aborda-se o turista e essa nova forma de turismo, incluindo atividades envolvidas, exemplos, *stakeholders*, seu impacto e implicações para os negócios tradicionais. Já na terceira subseção, demonstra-se a evolução

do conceito de Modelos de Negócio, dando ênfase à abordagem de Osterwalder e Pigneur (2011), o *Business Model Canvas.*

## 2.1 ECONOMIA COLABORATIVA

A Economia Colaborativa (*collaborative economy*), também conhecida por alguns autores como sinônimo de outras expressões como Economia do Compartilhamento (*sharing economy*) e Consumo Colaborativo (*collaborative consumption),* apresenta significados flutuantes para uma diversa gama de atividades (NAADEM et al., 2015). Pesquisas de várias áreas acadêmicas, como economia, administração de empresas, marketing, direito, sustentabilidade, antropologia e sociologia (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; PUSCHMANN; ALT, 2016) apontam terminologias correlatas que adquirem diferentes perspectivas para o fenômeno que ela representa (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015). O termo escolhido por cada autor tende a expor o foco a ser abordado, mas muitos trabalhos apresentam equívocos quanto à captura do fenômeno ou quanto ao significado da palavra compartilhamento em si (BELK, 2014a; DREDGE; GYIMÓTHY, 2015).

O termo consumo colaborativo é um dos mais utilizados e sua aplicação por Belk (2014b) representa o impacto dessa prática. No final da década de 80, Belk (1988) deu origem a uma onda de pesquisas relacionadas a ideia de que as pessoas têm em suas posses uma extensão do seu “eu”. Suas identidades seriam, então, as somas de suas posses e por meio dessas elas poderiam entender quem são (DODSON, 1996). No entanto, durante as últimas décadas, as TICs, como a internet, possibilitaram a conexão de pessoas em escala global e, assim, o surgimento de uma nova forma de consumo, em uma velocidade que possibilitou que o próprio Belk testemunhasse a quebra da cultura do “você é o que você possui”. Em um artigo intitulado “*You are what you can access: sharing and collaborative consumption online*”, Belk (2014b) analisa o consumo colaborativo e como essa modalidade modifica a teoria do self estendido.

Essa expressão também é frequentemente referenciada através da definição de Botsman e Rogers (2011), cuja obra é considerada pelos próprios autores como mãe da teoria do consumo colaborativo (BOTSMAN, 2015). Para eles, consumo colaborativo é uma emergente onda socioeconômica que compreende o compartilhamento tradicional, escambo, empréstimo, negociação, locação, doação e troca, redefinidos por meio da tecnologia. Como primeiro exemplo, o livro descreve a criação do Airbnb, uma plataforma on-line que viabiliza o acesso a acomodações privadas em todo o mundo, por Joe Gebbia, Brian Chesky e Nathan

Blecharcyzk. Basicamente, o Airbnb funciona como um grande mercado on-line que conecta pessoas comuns que possuem acomodações (quartos, casas e etc.) subutilizadas com outras que buscam estadia. O espectro de atuação da empresa é bem delineado pelo seguinte trecho:

> No mural do apartamento, eles desenharam um espectro. De um lado eles escreveram "hotéis" e do outro eles rabiscaram listagens de locais de estadia, como o craiglist, albergues da juventude e intercâmbios de viagem não monetários, como o Couchsurfing, que ajudam as pessoas a viajar criando uma rede de sofás nos quais elas podem dormir de graça. No meio havia um grande espaço em branco, um mercado inexplorado [...]. (BOTSMAN; ROGERS, 2011, p. x)

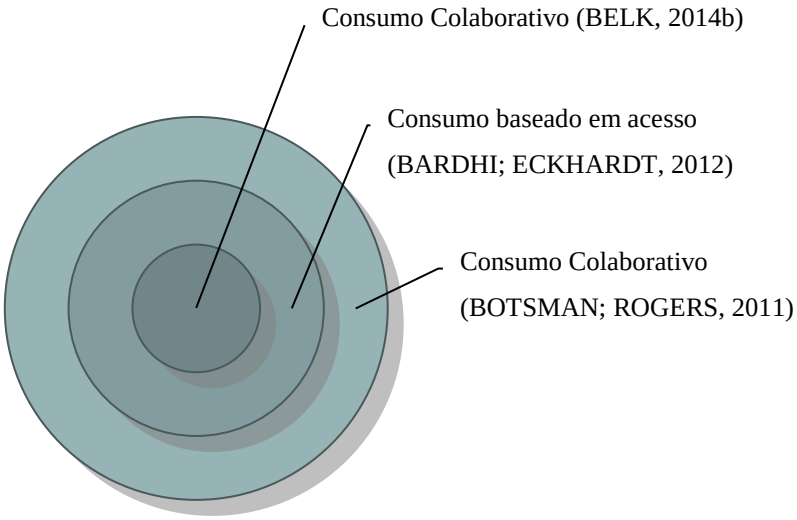
Belk (2014b) critica a perspectiva de Botsman e Rogers (2011) por considerar tal concepção muito ampla e misturar troca, doação e compartilhamento, se contrapondo ao espectro apresentado, o qual delimita de forma mais precisa o que é o consumo colaborativo para ele. Segundo o autor, o consumo colaborativo acontece quando pessoas coordenam a aquisição e distribuição de um recurso, em troca de uma taxa ou outra forma de compensação. Assim, ao exigir uma contrapartida, financeira ou não, a definição de Belk (2014b) rejeita que plataformas como o Couchsurfing, que através de uma estrutura de rede social on-line conecta viajantes a anfitriões dispostos a oferecer alojamento gratuito (MOLZ, 2013), sejam integrantes do consumo colaborativo, tendo em vista que não há compensação envolvida. O autor também destaca que as doações, ao incluir transferência de propriedade dos recursos, não se enquadram em sua definição. Ele resume: "o espaço que o consumo colaborativo ocupa é um meio termo entre o compartilhamento e troca, com elementos de ambos" (BELK, 2014b, p. 3).

A definição de compartilhamento também está incluída na "confusão semântica" advertida por Belk (2014a; 2014b). O compartilhamento (*sharing*) trata do uso ou consumo coletivo de bens sem que haja compensação ou transferência definitiva de propriedade (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015). No entanto, muitas empresas de consumo colaborativo apropriam-se da expressão de forma equivocada. Como exemplo, Zipcar.com, a maior empresa de *carsharing* do mundo (BARDHI; ECKHARDT, 2012), e várias outras que se intitulam de compartilhamento (*carsharing, bike sharing*, etc.), na realidade realizam relações de negócios mascaradas como compartilhamento tradicional, o que o autor considera como *pseudo-sharing*, pois compreendem, mais precisamente, atividades de aluguel de curto prazo (BELK, 2014a). O sistema de *carsharing* citado consiste em um grupo de pessoas que pagam para acessar temporariamente um veículo cuja propriedade é da empresa, envolvendo assim retribuição financeira pelo serviço prestado.

Belk (2014b) afirma que seu conceito de consumo colaborativo pode ser considerado um subconjunto do que Bardhi e Eckhardt (2012) apresentam como "consumo baseado em

acesso" (*access-based consumption*): uma prática em que os consumidores optam pela experiência de acessar produtos e serviços temporariamente, ao invés de compra-los. A definição dos autores, assim como a de consumo colaborativo de Belk (2014b), não envolve transferência de propriedade, mas o consumo colaborativo se diferencia por considerar apenas as transações em que há alguma forma de retribuição. Assim, a relação entre os três conceitos apresentados pode ser entendida através de um diagrama em camadas, onde o consumo colaborativo de Belk (2014b) está contido na definição de consumo baseado em acesso que, por sua vez, é um subconjunto do sentido atribuído por Botsman e Rogers (2011) para o consumo colaborativo, conforme a Figura 2.

**Figura 2 - Relação entre diferentes conceitos contidos na Economia Colaborativa**




Fonte: Elaborado pela autora.

Se não há consenso na literatura quanto à amplitude de somente um dos termos utilizados, ela tampouco converge quanto às definições de termos correlatos, como demonstrado no Quadro 1, que resume tais definições e expressões associadas à Economia Colaborativa mais comumente referenciadas.

**Quadro 1 - Termos e definições relacionados a Economia Colaborativa**

(continua)

| Autor (es) | Termo | Definição |
|---|---|---|
| Lessig (2008 apud MÖHLMANN, 2015) | Economia do Compartilhamento | Consumo colaborativo realizado através das atividades de compartilhamento, troca e aluguel de recursos sem envolver posse definitiva. Para Möhlmann (2015), essa foi a primeira vez em que o termo foi mencionado. |

**Quadro 1 - Termos e definições relacionados a Economia Colaborativa**

(conclusão)

| Autor (es) | Termo | Definição |
|---|---|---|
| Botsman e Rogers (2011), cuja edição americana foi lançada um ano antes. | Consumo Colaborativo | Emergente onda socioeconômica que compreende o compartilhamento tradicional, escambo, empréstimo, negociação, locação, doação e troca, redefinidos por meio da tecnologia. |
| Gansky (2011), cuja edição americana também foi lançada um ano antes. | Mesh | Um sistema socioeconômico baseado no compartilhamento de recursos humanos e físicos. Inclui a criação, produção, distribuição, comercialização e consumo compartilhados de bens e serviços por pessoas e organizações diferentes. Abrange estruturas diferentes, como com fins lucrativos, sem fins lucrativos, trocas e estruturas cooperativas. |
| Bardhi e Eckhardt (2012) | Consumo baseado em acesso | Prática em que os consumidores optam pela experiência de acessar produtos e serviços temporariamente, ao invés de compra-los. |
| Belk (2014b) | Consumo Colaborativo | Pessoas coordenando a aquisição e distribuição de um recurso, em troca de uma taxa ou outra forma de compensação. Não envolve transferência de propriedade. |
| Cusumano (2014) | Economia do Compartilhamento | Plataformas on-line que reúnem indivíduos que tem ativos subutilizados a outros que gostariam de alugar esses ativos a curto prazo. |
| Owyang, Samuel e Grenville (2014) | Economia Colaborativa | Poderoso movimento em que as pessoas adquirem bens e serviços umas das outras. |
| Stokes et al. (2014) | Economia Colaborativa | Refere-se ao uso de tecnologias da internet para conectar grupos distribuídos de pessoas com o objetivo de fazer melhor uso das habilidades, bens e outros. |
| Chase (2015) | Economia Colaborativa | Um novo sistema econômico baseado na colaboração. |
| Möhlmann (2015) | Consumo Colaborativo | Ocorre em sistemas ou redes organizadas nas quais os participantes conduzem atividades colaborativas sob a forma de aluguel, empréstimo e troca de bens, serviços, soluções de transporte, espaço ou dinheiro. Deve haver compensação e nunca transferência de propriedade. |
| Richardson (2015) | Economia do Compartilhamento | Refere-se a formas de intercâmbio facilitadas por plataformas on-line, que englobam atividades com e sem fins lucrativos e visam abrir acesso a recursos subutilizados através do que é chamado de “compartilhamento”. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Corroborando a extensão das diferentes abordagens, a pesquisa genealógica de Dredge e Gyimóthy (2015) revelou 17 termos diferentes relacionados à Economia Colaborativa, que geralmente enquadram esse fenômeno como um modelo econômico alternativo, híbrido, fundamentado na tecnologia e profundamente enraizado em preceitos culturais, morais e ecológicos. Essa pesquisa também evidenciou que, apesar da reivindicação de Botsman (2015), a expressão consumo colaborativo foi cunhada por Felson e Spaeth (1978 apud DREDGE; GYIMÓTHY, 2015), em um estudo sobre atividades sociais e conjuntas de consumo, como a compra colaborativa de uma grade de cerveja como uma opção mais eficaz do que a compra de copos individuais. Por ter sido publicado 20 anos antes da internet, o trabalho não focou na intermediação ou em plataformas tecnológicas, diferentemente de

Botsman e Rogers (2011). No entanto, Botsman e Rogers (2011) efetivamente deram uma nova interpretação e forma ao tema, inspirando uma nova geração de empreendedores e marcando sua obra como um ponto de transformação (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015).

Esse debate quanto às definições e conceitos ilustra que a Economia Colaborativa incorpora múltiplos significados. Essa expressão, em particular, recentemente ganhou um impulso na literatura em detrimento das outras, por reconhecer que o novo movimento econômico e social vai além do consumo (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015). Em complemento, o termo Economia do Compartilhamento não se mostra apropriado, tendo em vista a confusão semântica relacionada ao "compartilhar" apontada por Belk (2014a; 2014b). Dessa forma, escolheu-se por adotar o vocábulo Economia Colaborativa neste trabalho, evitando assim a ambiguidade indicada por esses autores e demonstrando a amplitude real do fenômeno, que pode ser melhor entendido através das atividades geralmente evocadas (RICHARDSON, 2015), suas motivações e características, que serão apresentados a seguir.

### 2.1.1 Características e Benefícios da Economia Colaborativa

Há dois pontos em comum nas práticas e definições citadas, expressando duas características da Economia Colaborativa: 1) o uso de modelos de acesso temporário e de não-propriedade no consumo de bens e serviços; e 2) a dependência em relação à internet, especialmente a Web 2.0, que compreende sites que permitem que os usuários contribuam com conteúdo e se conectem uns com os outros (CARROLL; ROMANO, 2011 apud BELK, 2014b). Cusumano (2014) corrobora essa visão ao afirmar que a EC é resultado da evolução na utilização de mídias sociais como o Facebook, Pinterest e TripAdvisor, que reúnem pessoas com interesses comuns para partilhar ideias, informações ou observações sociais. Ela também é vista como uma tendência inovadora (BOTSMAN; ROGERS, 2011), uma reinvenção do que significa ser um cidadão (BUCZYNSKI, 2013 apud TUSSYADIAH, 2015) que tem como característica-chave o acesso compartilhado de recursos variados, como espaço (residencial, comercial), transporte e trabalho (RICHARDSON, 2015).

Dessa forma, contrária ao modelo de mercado tradicional que é baseado na propriedade, a Economia Colaborativa fundamenta-se na utilização partilhada dos produtos e serviços, por meio da tecnologia. Esse princípio já era aplicado nas relações empresa-empresa (B2B), como o compartilhamento de máquinas de agricultura, e também no domínio empresa-consumidor (B2C), como serviços de lavanderia e aluguel de carros, mas em menor escala. A tecnologia, além de ampliar o alcance dessas práticas, permitiu que elas se proliferassem

também para transações consumidor-consumidor (C2C), resultando em novos modelos de negócio (PUSCHMANN; ALT, 2016). Isso indica que essa pode ser uma nova era econômica, uma fase de "pós-propriedade" (BELK, 2014b), o que não necessariamente implica em uma distribuição de recursos mais igualitária, mas em uma estrutura que prioriza a qualidade em detrimento da quantidade e um melhor uso dos produtos, sejam eles de propriedade pública ou privada, em um mundo onde os recursos são finitos (RICHARDSON, 2015).

Ao abranger modelos B2B, B2C e C2C, a EC cria benefícios para consumidores, fornecedores e intermediários (HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016). Para Puschmann e Alt (2016), os consumidores se beneficiam da economia de pagar pelo acesso temporário do produto ao invés de compra-lo para usar poucas vezes, além da conveniência e flexibilidade de acessar um bem que se enquadra exatamente na necessidade atual, em detrimento da compra de um produto que será adaptado para momentos diferentes. Em adição, proprietários de recursos ociosos, como apartamentos, carros ou vagas de garagem, podem compartilhar esses ativos com outros, gerando receita a partir de tais recursos, aumentando significativamente a eficiência dos mesmos e diminuindo o impacto ambiental do consumo (LEISMANN et al., 2013; TEUBNER et al., 2014). Tal relação também é benéfica socialmente, criando uma rede de confiança entre os participantes, igualmente pautada em recursos tecnológicos.

A confiança entre os usuários é um fator determinante para a participação na Economia Colaborativa (BOTSMAN; ROGERS, 2011; TEUBNER et al., 2014), sendo o estabelecimento e manutenção de um alto nível dessa um dos elementos-chave para o sucesso de transações comerciais (GEFEN, 2000; WHITWORTH; MOOR, 2003) e da comunicação on-line (FENG; LAZAR; PREECE, 2004). Tradicionalmente, as instituições fornecem uma sensação de segurança aos clientes (RICHARDSON, 2015) e as autoridades reforçam a proteção, mas em comunidades on-line essas autoridades são escassas enfatizando o papel primordial da confiabilidade nessas redes (COOK, 2005 apud ROSEN; LAFONTAINE; HENDRICKSON, 2011).

Na EC a confiança é construída através da tecnologia (RICHARDSON, 2015) e uma variedade de mecanismos possibilitados por ela: a) sistemas de avaliação mútua, em que tanto o indivíduo que fornece quanto o que acessa o produto/serviço pode avaliar o outro participante e a qualidade do serviço ou produto; b) revisões em texto; c) verificação de identidade, através de confirmação de passaporte/RG ou número de telefone, por exemplo; d) verificação de credibilidade através de amigos em comum, por meio de conexões com redes

sociais como o Facebook; e) perfis com fotos, que ajudam a criar um senso de contato e calor humano; e f) seguros contra roubo, danos, etc (TEUBNER et al., 2014). Esses artifícios aumentam a transparência das transações, permitem que os consumidores informem outros e, consequentemente, influenciem suas futuras decisões através das avaliações e revisões de feedback. Em complemento, essas operações digitais permitem rastreio e gravação, recursos que podem ser utilizados para resguardar os participantes (DREDGE, GYIMÓTHY, 2015).

Como citado, há benefícios também para o meio ambiente. Por estimular a utilização compartilhada e reuso, a Economia Colaborativa diminui a produção de bens e, como consequência, provê a redução de resíduos e do desperdício (BOTSMAN; ROGERS, 2011; PUSCHMANN; ALT, 2016). Dessa forma, se mostra mais sustentável que o modelo tradicional, mesmo quando envolve negócios qualificados por Belk (2014a) como *pseudo-sharing*, como o ZipCar, que não se distancia tanto dos modelos de propriedade. Isso acontece porque a flexibilidade e conveniência dessa empresa torna o acesso temporário mais atraente, implicando numa redução da demanda mundial por automóveis e culminando em uma mudança na cultura da propriedade (RICHARDSON, 2015).

Já os fornecedores e intermediários têm novas formas de modelos de negócio e serviços a seu dispor. Eles podem, por exemplo, oferecer plataformas para que os consumidores compartilhem bens e serviços ou prover, eles mesmos, serviços com maior valor agregado. A adesão aos novos modelos pode também gerar melhoria na reputação de um negócio tradicional para com as comunidades formadas por essa tendência. Ademais, outra característica da Economia Colaborativa é uma ampla propensão à “servitização”, que leva as empresas a alugar acesso aos produtos que normalmente as pessoas comprariam, ao invés de vende-los (CUSUMANO, 2014), outra opção para os fornecedores. Exemplos dessa prática incluem desde a Microsoft – que, atualmente, oferece a venda do pacote Office comum e a assinatura do Office 365, um serviço de acesso ao mesmo produto vendido por um período determinado, agregado a adicionais como garantia de atualização para as versões mais recentes, instalação em múltiplas plataformas, armazenamento na nuvem e ligações gratuitas pela internet para todo o mundo (MICROSOFT, 2016) – a fabricantes de automóveis como a BMW que, seguindo o exemplo da ZipCar, também oferece transporte como um serviço (CUSUMANO, 2014).

Em resumo, as definições e características citadas demonstram que a Economia Colaborativa compreende um modelo econômico alternativo, híbrido, firmado na tecnologia, arraigado em preceitos culturais, morais e ecológicos, e fundamentado na utilização partilhada de produtos e serviços entre empresas, empresas e consumidores ou entre consumidores

(DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; PUSCHMANN; ALT, 2016). Essa nova modalidade econômica apresenta benefícios e propriedades distintas, em relação ao modelo de mercado tradicional, condensados no Quadro 2.

**Quadro 2 - Características e Benefícios da Economia Colaborativa**

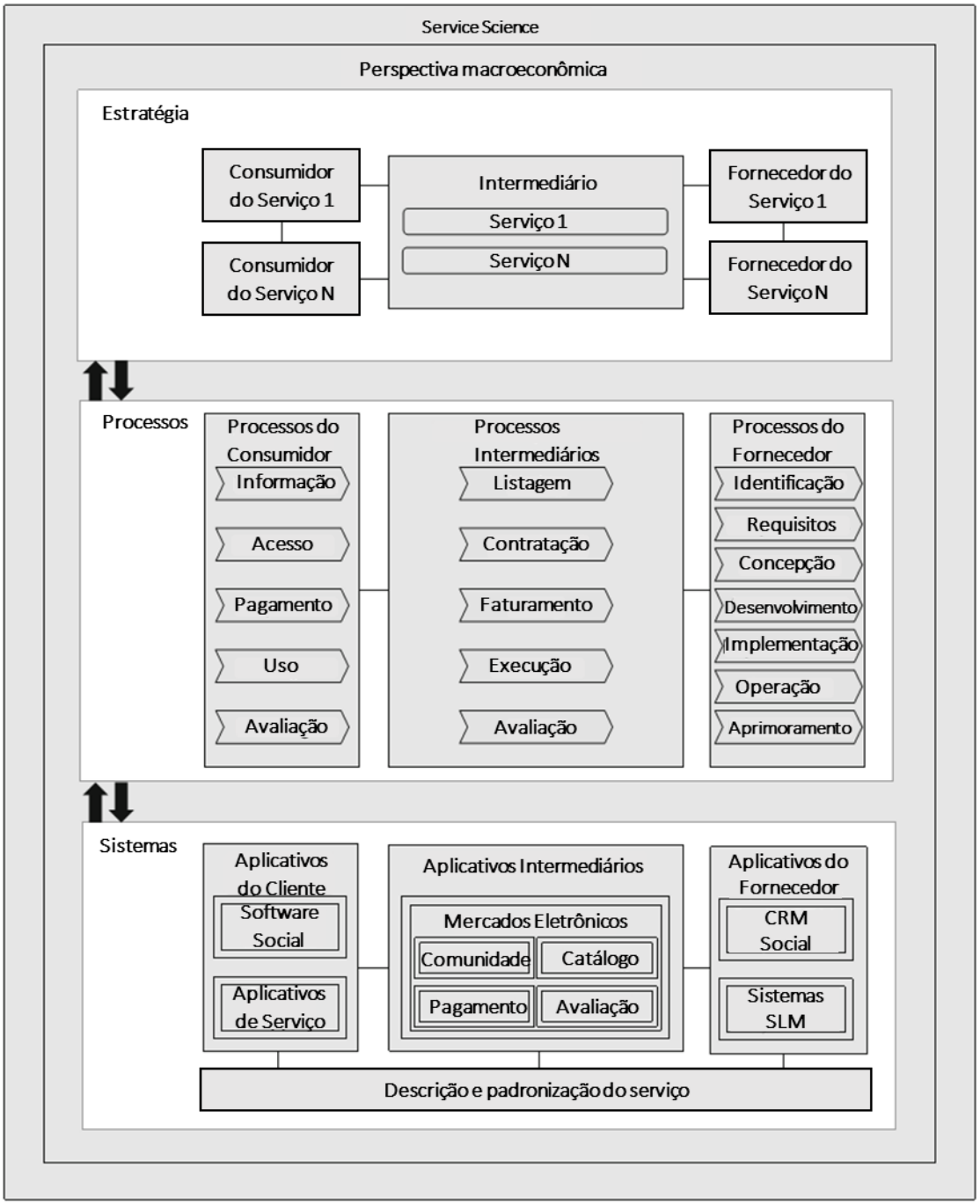
| **Características** | | **Autor (es)** |
|---|---|---|
| Abrange transações B2B, B2C e C2C. | | Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016); Puschmann e Alt (2016). |
| Envolve preceitos culturais, morais e ecológicos. | | Dredge e Gyimóthy (2015). |
| Faz uso de mecanismos tecnológicos para prover confiança e segurança nas transações. | | Richardson (2015). |
| Faz uso de modelos de acesso temporário e não-propriedade. | | Carroll e Romano (2011, apud BELK, 2014b). |
| Prioriza a qualidade. | | Richardson (2015). |
| Seu funcionamento depende da internet, especialmente da web 2.0. | | Carroll e Romano (2011, apud BELK, 2014b). |
| Tem a confiança como recurso-chave. | | Botsman e Rogers (2011); Teubner et al. (2014); Richardson (2015). |
| Tem como característica-chave o acesso compartilhado de recursos variados, como espaço (residencial, comercial), transporte e trabalho. | | Richardson (2015). |
| **Benefícios** | | **Autor (es)** |
| Conveniente e flexível. | | Puschmann e Alt (2016) |
| Cria uma rede de confiança entre os usuários. | | Botsman e Rogers (2011) Teubner et al. (2014) |
| Economia para quem acessa. | | Puschmann e Alt (2016) |
| Gera melhoria na reputação de negócios tradicionais que venham a aderir à EC. | | Cusumano (2014) |
| Gera novas formas de negócios. | | Cusumano (2014) |
| Gera renda para os proprietários dos recursos. | | Leismann et al. (2013) Teubner et al. (2014) |
| Mais sustentável. | Diminui o impacto ambiental do consumo | Botsman e Rogers (2011) Leismann et al. (2013) Teubner et al. (2014) Richardson (2015) Puschmann e Alt (2016) |
| | Reduz a produção de bens. | |
| | Reduz o desperdício. | |
| Melhor uso de ativos ociosos/Aumenta a eficiência desses ativos. | | Leismann et al. (2013) Teubner et al. (2014) |

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.1.2 Estrutura

As propriedades da Economia Colaborativa e seu funcionamento solidificam-se no *framework* de Puschmann e Alt (2016). Por meio dele, os autores tentam englobar os diversos negócios da EC e suas formas híbridas de troca de valor econômico. Assim, eles mapearam as diferentes abordagens praticadas e elaboraram um modelo que reúne estratégias, processos e sistemas em três camadas, como disposto na Figura 3 a seguir.

**Figura 3 - *Framework* da Economia Colaborativa**




Fonte: Adaptado de Puschmann e Alt (2016).

Na camada Estratégia, pode-se perceber que a Economia Colaborativa conecta de forma direta consumidores e fornecedores de serviço, ou provê esse acesso através de um intermediário. As posições de provedor e cliente aqui são voláteis, tendo em vista que qualquer consumidor pode se tornar também um fornecedor de serviço ao compartilhar um recurso ocioso (PUSCHMANN; ALT, 2016). Já o intermediário corresponde à plataforma,

um mercado digital para conectar os pares (fornecedor-cliente) e facilitar as transações (SUNDARARAJAN, 2014). As empresas tradicionais também podem se posicionar na EC como provedores (PUSCHMANN; ALT, 2016), assim como consumidores comuns podem atuar como fornecedores em mercados antes restritos a tais empresas. Um exemplo é a concessão de empréstimos, uma área antes restrita a bancos, mas que atualmente possui alternativas C2C em plataformas como a Prosper.com, um mercado on-line de empréstimos par a par, o intermediário da transação (PROSPER, 2016).

Na camada de Processos, os consumidores, fornecedores e intermediários são conectados por suas diferentes categorias de processo. Aqui pode-se visualizar os papeis desempenhados por cada um dos três componentes através de seus procedimentos executados. Quando a transação envolve dois consumidores, o indivíduo que "compartilha" comporta-se como um fornecedor, encapsulando o ciclo de vida de processos do serviço (PUSCHMANN; ALT, 2016). Assim, no caso de alguém que oferece sua casa localizada na praia no Airbnb, ele mesmo ficará responsável por identificar a oportunidade de aluguel, analisar os requisitos das transações, etc. Já o intermediário, o Airbnb no exemplo citado, ficará responsável pela listagem dos bens disponíveis, contratação, faturamento e concretização da transação, além do registro e controle das avaliações dos hóspedes. Os processos relacionados ao intermediário podem sofrer adaptação com base no negócio, como as plataformas de *carsharing* que podem precisar adicionar procedimentos como a limpeza dos veículos. Os consumidores, por sua vez, geralmente informam ao intermediário sua necessidade, acessam as ofertas disponibilizadas, realizam o pagamento pela oferta escolhida, fazem uso do bem/serviço e avaliam o provedor da oferta. A terceira camada, por outro lado, de Sistema, detalha os sistemas de TIC utilizados para suportar esses processos (PUSCHMANN; ALT, 2016).

Quanto à diversidade de negócios da EC, Botsman e Rogers (2011) classificaram as empresas em três sistemas diferentes, com base nas formas de consumo: sistemas de serviços de produtos (SSP), mercados de redistribuição e estilos de vida colaborativos. Os SSP têm como base o acesso em detrimento da propriedade. Nele, as pessoas pagam pelo benefício do produto sem ter que o possuir definitivamente. Assim, ele permite que produtos de uma empresa sejam compartilhados com consumidores ou que produtos de propriedade privada sejam compartilhados entre pares. Os mercados de redistribuição, por sua vez, compreendem a redistribuição de produtos que já não são mais necessários por seus atuais proprietários. Esses podem ser trocados por outros produtos, por pontos ou até vendidos. A última categoria engloba o compartilhamento de ativos menos tangíveis como tempo, espaço, habilidades e dinheiro. O Quadro 3 resume e exemplifica essa classificação.

**Quadro 3 - Taxonomia dos Sistemas de EC de Rachel e Botsman (2011)**

| Sistema de Consumo Colaborativo | Tipos de Compartilhamento | Exemplos |
|---|---|---|
| Sistemas de Serviços de Produtos | Produtos de propriedade de uma empresa | Uber (atua também no Brasil) e Zipcar. |
| | Produtos de propriedade privada | RelayRides, PegCar (Brasil). |
| Mercados de Redistribuição | Trocas livres | Freecycle e Bookshare (Brasil). |
| | Venda em troca de pontos | Barterquest. |
| | Venda em troca de dinheiro | Ebay, OLX e Repassa (Brasil). |
| | Mercados híbridos | Craiglist. |
| Estilos de Vida Colaborativos | Espaços de trabalho | Citizen Space e Impact Hub (Brasil). |
| | Troca de bens entre vizinhos | Neighborrow. |
| | Tarefas, tempo e recados | Davezillion e Biliive (Brasil). |
| | Jardins | Urban Gardenshare, Landshare. |
| | Habilidades | Brooklin Skillshare e TimeRepublic (atua também no Brasil). |
| | Alimentos | Meal Sharing e Dinneer (Brasil). |
| | Vagas de estacionamento | JustPark. |
| | Empréstimo financeiro | Prosper. |
| | Viagens | Airbnb, Couchsurfing e Alugue Temporada (os três atuam no Brasil). |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Rachel e Botsman (2011).

Owyang, Samuel e Grenville (2014), propuseram outra organização para essas empresas, fazendo uso de uma estrutura de ecossistema. A taxonomia desses autores dispõe os negócios de EC em cinco famílias: bens, serviços, espaço, transporte e dinheiro. Distribuídas nessas famílias estão onze classes, que representam os tipos de empresa em cada mercado. Logo após, encontram-se as empresas individuais, chamadas de espécies, que no Quadro 4 são representadas por alguns exemplos:

**Quadro 4 - Taxonomia da Economia Colaborativa - Owyang, Samuel e Grenville (2014)**

| Famílias | Classes | Exemplos de Espécies |
|---|---|---|
| Bens | Produtos usados | Ebay, OLX e Craiglist (os dois primeiros atuam no Brasil). |
| | Produtos para empréstimo/aluguel | Rent the Runaway, Rent for All (brasileira) e Tem Açúcar? (brasileira). |
| | Produtos personalizados | Etsy e Elo7 (brasileira). |
| Serviços | Serviços Profissionais | Desk.com e Bougue (brasileira). |
| | Serviços Personalizados | TaskRabbit e Rede Colabore (brasileira). |
| Transporte | Serviços de Transporte | Uber (atua no Brasil) e Lift. |
| | Empréstimo de Veículos | Car2go e Zipcar. |
| Espaço | Espaço para trabalhar | LiquidSpace e ShareDesk. |
| | Lugar para ficar | Airbnb, Alugue Temporada e Couchsurfing (atuam no Brasil). |
| Dinheiro | Empréstimo Financeiro | Lending Club e Prosper. |
| | Crowdfunding | Kickstarter e Benfeitoria (brasileira). |

Fonte: Adaptado de Owyang, Samuel e Grenville (2014).

Essa taxonomia foi sendo atualizada conforme a Economia Colaborativa foi crescendo e alcançando novos mercados. Atualmente, em sua terceira versão, a classificação conta com dezesseis famílias - amparo ao trabalhador, aprendizado, bem estar e beleza, serviços para o

cidadão, dinheiro, bens, saúde, espaço, alimentos, utilidades, serviços de mobilidade, serviços, logística, compartilhamento de veículos, corporações e organizações e análise e reputação - e quarenta e uma classes diferentes, representadas em uma distribuição de favo de mel, em alusão ao acesso, compartilhamento e desenvolvimento dos recursos de forma conjunta (OWYANG, 2016), conforme pode ser visualizado no Anexo A.

### 2.1.3 Motivações do Fenômeno e Estímulo aos Participantes

A ascensão da Economia Colaborativa se deve a fatores sociais, econômicos e tecnológicos (COHEN; MUÑOZ, 2015; DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016; OWYANG; SAMUEL; GRENVILLE, 2014). Os fatores sociais incluem uma crença renovada na importância da comunidade (BOTSMAN; ROGERS, 2011), o desejo de um estilo de vida independente (OWYANG; SAMUEL; GRENVILLE, 2014), a crescente preocupação pública com os danos que o hiperconsumismo causa ao meio ambiente e com a sustentabilidade ambiental (BOTSMAN; ROGERS, 2011; OWYANG; SAMUEL; GRENVILLE, 2014) e a desilusão com uma cultura de consumo voltada para a ganância ao invés do uso (GANSKY, 2011; OWYANG; SAMUEL; GRENVILLE, 2014). Esses elementos tornaram o consumidor mais aberto a tentar novas formas de consumo e acesso (BARDHI; ECKHARDT, 2012; BOTSMAN; ROGERS, 2011; GANSKY, 2011).

Dentre os fatores econômicos encontra-se a crise econômica global (BARDHI; ECKHARDT, 2012; BOTSMAN; ROGERS, 2011; GANSKY, 2011; HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016), que aumentou o ceticismo quanto às estruturas capitalistas e fez com que as pessoas procurassem formas de consumo mais acessíveis (BARDHI; ECKHARDT, 2012; BOTSMAN; ROGERS, 2011; MÖHLMANN, 2015). Essa, aliada aos fatores sociais, culminou na mudança do modelo de consumo tradicional predominante de posse (BOTSMAN; ROGERS, 2011) para o uso temporário dos bens (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; TUSSYADIAH, 2015) e na busca por um menor custo (BARDHI; ECKHARDT, 2012; HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016).

Os fatores tecnológicos possibilitam a colaboração em uma escala global. Através das redes sociais e de serviços *mobile*, o consumidor pode identificar os recursos ociosos e sua localização em tempo real (OWYANG; SAMUEL; GRENVILLE, 2014). As redes on-line par a par criadas ligam consumidores que pretendem compartilhar seus bens com outros, e as plataformas de EC reduzem os custos de busca e transação. Em complemento, a tecnologia

ainda provê mecanismos de confiança e reputação, segurança e sistemas automatizados de pagamento (OWYANG; SAMUEL; GRENVILLE, 2014; PUSCHMANN; ALT, 2016).

Os recursos tecnológicos são diversos e não se restringem à criação de um mercado eletrônico P2P onde todas as transações são digitais. Como exemplo desses outros mecanismos, o consumidor tem acesso a informações reais da localização do carro a ser solicitado no Uber ou qual o trajeto que deve ser tomado para uma viagem mais curta (UBER, 2015), garantindo transparência e segurança. Um outro exemplo que demonstra a mobilidade e a conveniência das iniciativas de EC são os sistemas de *carsharing*, como o RelayRides e o Getaround, que combinam serviços eletrônicos através de aplicativos de celular e *smartcards* como substitutos das chaves físicas de seus veículos (PUSCHMANN; ALT, 2016).

Os elementos citados, combinados, continuam a atrair cada vez mais participantes para a Economia Colaborativa. A EC oferece ainda uma oportunidade de fazer novos amigos (BOTSMAN; ROGERS, 2011), pois as plataformas não só criam conexões virtuais como muitas delas incentivam que as pessoas se conheçam fisicamente depois. Sites de acomodação par a par, como o Airbnb, por exemplo, encorajam interações diretas entre hóspede e anfitrião, permitindo que os viajantes se conectem com a comunidade local. Em complemento às conexões sociais, a própria reputação on-line atrai as pessoas para a Economia Colaborativa pois essa tendência é uma nova forma de ganhar reconhecimento e capital reputacional (BOTSMAN; ROGERS, 2011; TUSSYADIAH, 2015).

Estudos recentes também têm investigado quais as razões que levam o consumidor a optar por iniciativas de EC e qual o perfil desses consumidores (HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016). Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016), através de uma *survey* com indivíduos cadastrados em sites de Economia Colaborativa, demonstraram que a participação é influenciada por muitos fatores, como sustentabilidade, prazer e ganhos econômicos. A pesquisa também sugere que a sustentabilidade parece ser estimulante para a EC somente quando a pessoa já considera o consumo sustentável como importante.

Quanto ao perfil dos participantes, a população urbana economicamente ativa, que ocupa cargos gerenciais (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; TUSSYADIAH, 2015) e de maior renda (OLSON, 2013 apud TUSSYADIAH, 2015) tem mais propensão a aderir à Economia Colaborativa que os trabalhadores rurais, desempregados ou pensionistas (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; TUSSYADIAH, 2015). Quanto à geração predominante, Olson (2013 apud TUSSYADIAH, 2015) mostrou que 32% da geração X e 24% da Geração Y acham a EC atraente, em contraste com apenas 15% de *Baby Boomers*. Em relação ao alcance, uma *survey* realizada entre outubro de 2013 e janeiro de 2014 nos Estados Unidos, Reino Unido e

Canadá demonstrou que 24% da população desses países participa da Economia Colaborativa. Dos participantes, 48% têm entre 18 e 34 anos, 75% mencionaram conveniência como uma razão para colaborar e mais da metade mencionou melhores preços. Além disso, 91% das pessoas que usaram serviços e bens compartilhados recomendariam o uso para outra pessoa (OWYANG; SAMUEL; GRENVILLE, 2014). Essa alta satisfação demonstra que a Economia Colaborativa chegou para ficar (HEO, 2016; OWYANG; SAMUEL, 2015).

### 2.1.4 Desafios

A despeito de todos os benefícios, motivações e da grande adesão, a EC também apresenta desafios. Olson (2013 apud TUSSYADIAH, 2015) afirma que a barreira mais citada é a desconfiança com relação a realizar transações com estranhos por meio da internet e as preocupações com a privacidade. Para Tussyadiah (2015) essa falta de confiança pode estar relacionada às relações entre os usuários, como a desconfiança interpessoal entre compradores e vendedores; entre usuários e a tecnologia, como por exemplo, falta de confiança com os sistemas de pagamento; e entre os usuários e as organizações. Para a referida autora, a tecnologia também pode ser um empecilho se mal-empregada, pois as pessoas não participam de iniciativas de Economia Colaborativa se acharem seu uso muito complexo. Olson (2013 apud TUSSYADIAH, 2015) ainda acrescenta a essa lista que os consumidores na EC se preocupam em receber produtos de boa qualidade e serviços de alto valor agregado.

Owyang, Tran e Silva (2013) apontam cinco desafios associados à EC: a) os governos que são contrários à Economia Colaborativa devido a seu modelo que rompe com regulações existentes, problema que vem tomando as manchetes devido a restrições ao Airbnb e Uber em diversas regiões (CUSUMANO, 2014); b) a já citada falta de confiança entre fornecedores e consumidores; c) falta de um sistema de reputação padronizado; d) oposição das empresas tradicionais, que tentam eliminar a concorrência da EC; e e) incerteza da longevidade dos novos modelos de negócio, tendo em vista que esse é um fenômeno recente.

Em complemento às barreiras citadas, Malhotra e Van Alstyne (2014) apresentam mais seis problemas que podem ser encontrados pelas organizações de EC, ou “o lado negro da Economia do Compartilhamento”: a) no caso de aluguéis de apartamentos privados, os hóspedes nem sempre respeitam a sensibilidade dos moradores fixos dos condomínios (barulho, questões de limpeza, etc.); b) as avaliações em texto podem apresentar vieses que acabem por prejudicar bons fornecedores ou favorecer outros não tão bons; c) alguns serviços, como o compartilhamento de corridas, se aproveitam de brechas para evitar regras e impostos

e, assim, os cidadãos comuns que dirigem esses carros podem não ser obrigados a prestar exames de licenciamento ou obter um seguro como fazem os taxistas comuns; d) na medida em que cada vez mais pessoas passam a oferecer seus serviços através da EC pode-se estar criando um favorecimento em direção à micro terceirização, que ao pagar somente por uma tarefa executada pode acabar cobrindo apenas os custos marginais dessa, sem oferecer aos fornecedores dinheiro para que eles adquiram novas habilidades, plano de saúde ou de aposentadoria; e) a sublocação pode acabar inviabilizando alguns serviços - por exemplo: um assinante do Netflix pode sublocar sua assinatura para outras pessoas, recebendo por todas elas um valor maior do que o que é pago ao Netflix e, dessa forma, o cliente lucra e as produtoras e o próprio serviço são prejudicados financeiramente; e f) algumas plataformas podem não oferecer seguro aos contratantes, como seguro de vida no caso do *ride sharing*.

Malhotra e Van Alstyne (2014) apontam também as soluções para "iluminar esse lado negro". Para eles, as plataformas de EC devem: a) colocar a proteção dos participantes como prioridade, suportando o custo de assegurá-los contra riscos, tal como faz o Airbnb em relação a possíveis danos à propriedade de seus anfitriões; b) conhecer e investir em seus clientes, assim como fez o Airbnb ao ensinar aos anfitriões que a qualidade das fotos das propriedades na plataforma tem influência direta na locação, com base em uma pesquisa da empresa; c) permitir que os participantes policiem a si mesmos e se autorregulem através de um sistema de reputação não tendencioso que corresponde a um verdadeiro indicador dos participantes e de seus serviços, com o objetivo de proteger tanto os consumidores quanto os provedores de serviços compartilhados; d) entender que o compartilhamento por meio da internet não precisa significar "sem impostos", pois esses podem facilitar a permanência das plataformas nas cidades e ainda evitar o ataque da concorrência. Quanto ao último item, os autores sugerem negociar com os governos regulamentos que se encontrem entre os níveis individual e industrial, uma forma mais sensata de lidar com arbitragem fiscal de forma que os indivíduos paguem impostos razoáveis que suportem a comunidade, mas não exorbitantes como se concorressem como grandes cadeias de hotel, por exemplo.

## 2.2 O TURISMO COLABORATIVO

A Economia Colaborativa está mudando todos os setores, mas o turismo é o mais afetado (HEO, 2016; JUUL, 2015; TRIVETT, 2013), pois é nele que ela mais cresce (ERT; FLEISCHER; MAGEN, 2016). Nessa área, composta tradicionalmente por negócios como hotéis, pousadas, táxis e operadores de viagens, um número progressivo de indivíduos está

compartilhando com turistas o que eles possuem (casas, carros, etc.) ou o que eles fazem e vivenciam, como refeições e excursões (JUUL, 2015), através de plataformas com ou sem fins lucrativos que estão alcançando o mundo e perturbando as grandes empresas tradicionais do setor (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013). Para Trivett (2013), a grande aderência do turismo à EC se deve à facilidade dessa economia em prover acesso a bens de alto custo e baixo uso, fazendo as acomodações e transporte candidatos perfeitos para a disrupção através desse novo modelo.

Nesse contexto, as práticas da EC no turismo compõem o Turismo Colaborativo (FORNO; GARIBALDI, 2015), que inclui serviços que oferecem alternativas às atividades de turismo tradicional (OECD, 2016) e já está presente, inclusive, nas quatro áreas-chave do ecossistema do setor: transporte, acomodação, hospitalidade e guias turísticos (QUEENSLAND, 2014). A sua origem está atrelada ao surgimento de um novo perfil de turista, contrário às dificuldades e problemas existentes no turismo tradicional ou de massa (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; FORNO; GARIBALDI, 2015). Assim, entender quem é o turista, o que ele busca e sua evolução é essencial para compreender porque a Economia Colaborativa tem se expandido nesse setor.

### 2.2.1 O Novo Turista e o Turismo Colaborativo

Por muitas décadas, o que influenciou as pessoas a planejar uma viagem foi o desejo de visitar novos lugares, relaxar e fugir do trabalho e da rotina diária. Tais necessidades eram satisfeitas plenamente pelo turismo de massa, que oferece aos turistas a oportunidade de desfrutar novas experiências como expectadores (FORNO; GARIBALDI, 2015).

A evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação deu aos viajantes o poder de acessar informações confiáveis e precisas, buscar, comparar e realizar reservas facilmente, além de prover seus usuários de ferramentas linguísticas. A partir dessa nova experiência, mais informada e focada, começou a surgir no mundo todo um turista mais sofisticado e exigente, que viaja mais porque economiza mais e busca opções coerentes com seu padrão financeiro; um viajante que possui maiores habilidades linguísticas ou, no mínimo, tecnológicas o suficiente para, mesmo sem conhecimento formal, viajar para países de língua diferente da sua (BUHALIS; LAW, 2008).

Esse novo turista é mais experiente, procura maior valor agregado, está menos interessado em seguir multidões em pacotes turísticos e muito mais disposto a acompanhar suas próprias preferências e horários (BUHALIS; LAW, 2008). Ele busca, principalmente,

experiências novas, significativas e memoráveis, passando de consumidor e expectador a um ator ativo e criativo (FORNO; GARIBALDI, 2015). Também possui maior interesse na conservação do meio ambiente e sustentabilidade (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015), na preservação do patrimônio cultural local e esforça-se para entrar em contato direto com esse, valorizando o que é autêntico e original, em detrimento da artificialidade do turismo de massa (FORNO; GARIBALDI, 2015).

Dessa forma, a chave do sucesso no setor passou a residir na rápida identificação das necessidades dos consumidores e no alcance dos potenciais clientes através de serviços e produtos personalizados e atuais, satisfazendo assim os desejos de um público exigente e heterogêneo em suas demandas (BUHALIS; LAW, 2008). Esse movimento, em termos econômicos, é baseado na ideia de bens relacionais, ou seja, aqueles que não podem ser apreciados de forma isolada (RUISI, 2004; ZAMAGNI, 2007 apud FORNO; GARIBALDI, 2015).

Assim, o contexto socioeconômico atual exige um foco nas relações interpessoais e isso contribuiu para o desenvolvimento de novas formas de turismo como alternativa ao tradicional. O Turismo Colaborativo surge, então, como uma resposta a essa demanda, por ser fundamentado nos princípios de reciprocidade e colaboração mútua. Através da flexibilidade da Economia Colaborativa, o TC oferece aos viajantes uma redescoberta das belezas e singularidades do patrimônio histórico, arte, folclore, alimentos e bebidas locais; sobretudo, uma redescoberta da humanidade (FORNO; GARIBALDI, 2015).

Dredge e Gyimóthy (2015) complementam os fatores que originaram o Turismo Colaborativo. Segundo esses autores, o TC surge como uma resolução de cinco problemas característicos do turismo de massa, apresentados a seguir:

a) O turismo tradicional não se aproveita da expertise local e gera ativos ociosos. Assim, a EC apodera-se dessas características para, por exemplo, monetizar tal expertise e conhecimento. Por meio dela, um indivíduo natural da região a ser visitada pode alugar o acesso a seu sofá, quarto, apartamento, carro ou bicicleta através de uma plataforma de Turismo Colaborativo. Além disso, ele também se torna capaz de oferecer uma refeição regional para os turistas ou até passeios guiados, fazendo uso de seu conhecimento de morador da região. Como esses serviços não são padronizados, o turista conta com uma maior variedade de opções para escolha e usufrui de uma experiência com melhor imersão na cultura e costumes locais. Já os fornecedores regionais, antes excluídos do mercado de turismo, têm a oportunidade de gerar benefícios econômicos e pessoais.

b) A falta de transparência e altos custos dos negócios tradicionais em turismo podem inibir os visitantes de viajar ou consumir. Por exemplo, um turista poderia ter receio de se hospedar em um hotel caro que nunca ouviu falar. O Turismo Colaborativo, através de seus sistemas de feedback bilateral de fornecedores e consumidores, permite que os envolvidos conheçam a reputação do outro através das experiências de terceiros, muitas vezes desconhecidos, e assim façam melhores escolhas, construam confiança mútua e alcancem maior proximidade na relação hóspede-anfitrião, facilitando o acolhimento autêntico e não só profissional, como acontece no sistema tradicional. Através dessa conexão direta entre os agentes, permite-se também que os custos sejam reduzidos.

c) A regulação do setor, da forma que é realizada, restringe a inovação, possibilita que fornecedores se utilizem dela para proveito próprio e dificulta a entrada de novas ideias e empreendedores (KOOPMAN; MITCHELL; THIERER, 2014). As alternativas de TC permitem uma maior flexibilidade de atuação e facilidade de entrada no mercado.

d) O mercado tradicional não atende as necessidades do turista pós-moderno. Dredge e Gyimóthy (2015) concordam com Forno e Garibaldi (2015), ao afirmarem que o turista atual tende a não mais se contentar com as experiências, serviços e produtos impessoais providos pelo turismo de massa. Para esses autores, as viagens estão intimamente ligadas à construção de identidade mediante a vivência de novas culturas e troca de experiências. O turista procura experiências novas, não só visualizar paisagens que ele já vira anteriormente no computador e repetir experiências já vividas por seus colegas. Ele busca, consequentemente, algo diferente dos pacotes pré-moldados do turismo tradicional. As plataformas de acomodação do Turismo Colaborativo oferecem experiências diversas e autênticas, a exemplo do Airbnb que possui na sua lista de hospedagem opções atípicas como iglus, castelos e casas na árvore (VAN RIJMENAM, 2016).

e) As empresas tradicionais de turismo podem ter dificuldade em conseguir investimento financeiro para construir novos hotéis, por exemplo. Já as plataformas de TC não precisam construir seu próprio inventário, apenas prover acesso a ativos já existentes. Graças a isso, o Airbnb, maior plataforma de acomodação do turismo colaborativo, possui mais quartos para locação do que a maior cadeia de hotéis do mundo (MEOLA, 2016), mesmo sem possuir nenhum deles.

Através das dificuldades tradicionais e formas encontradas pelo Turismo Colaborativo para enfrenta-las, pode-se também visualizar as características e vantagens dessa nova forma de viajar. Yannopoulou (2013) resume esses benefícios em melhores preços, possibilidade de comparação entre diversos fornecedores, transparência, foco no usuário, facilidade de uso, comunicação interativa, maior disponibilidade de produtos especializados e alternativos e o retorno das verdadeiras trocas culturais. Juul (2015) aponta outros ganhos, em complemento a essa lista: flexibilidade, personalização e autenticidade. Já os jornalistas geralmente citam como benefícios principais do TC a economia financeira e a melhor resposta a picos de demanda (JUUL, 2015), como aconteceu nas Olimpíadas do Rio de Janeiro do ano de 2016, onde o Airbnb complementou a oferta deficiente de hotéis na cidade para um evento de tão grande porte (ESTADÃO, 2015).

### 2.2.2 Atividades, Exemplos e *Stakeholders*

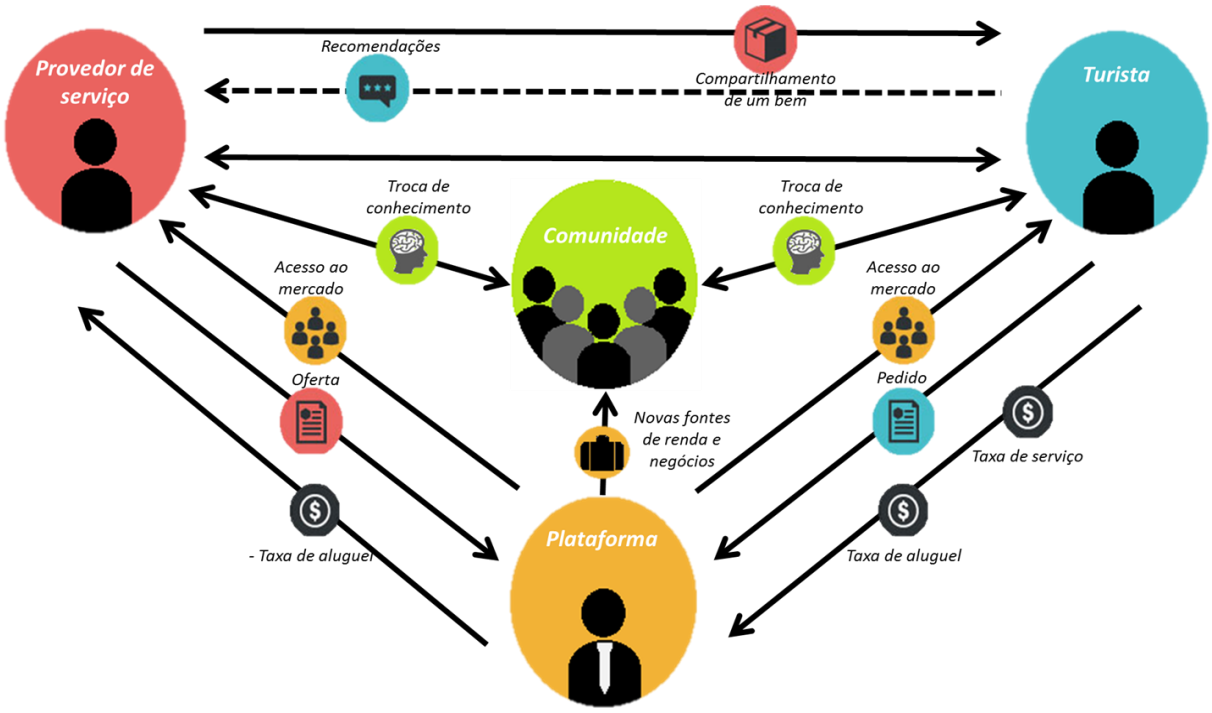
O Turismo Colaborativo abrange diversas atividades antes desenvolvidas apenas por empresas tradicionais no Brasil e no mundo. As categorias mais utilizadas pelos viajantes são acomodação e transporte. Segundo Trivett (2013), 71% dos turistas que utilizam o Turismo Colaborativo utilizam formas de transporte e 20% de estadia. Mas o TC inclui também a colaboração de refeições, itens, experiências, recreação e saúde, câmbio e suporte (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015), conforme o Anexo B. Nessa imagem encontra-se exemplos de empresas que desenvolvem cada uma dessas atividades.

Quanto a seu funcionamento, o turismo sempre foi uma área multifacetada que envolve diferentes *stakeholders*, cada um com seus interesses (HEO, 2016; MCKERCHER, 1993). Os *stakeholders* nessa área podem ser definidos como qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelo desenvolvimento do turismo em uma região (FREEMAN, 1984 apud BYRD, 2007). Os três maiores *stakeholders* no turismo de massa são os turistas ou consumidores, a comunidade de destino ou os moradores locais, e os envolvidos no negócio do turismo em si, como os proprietários dos negócios (HEO, 2016).

No entanto, a Economia Colaborativa embaralhou os limites dos conceitos de consumidor e provedor de serviços e entre moradores e proprietários de negócios (HEO, 2016). Por meio dela, os indivíduos e grupos envolvidos no turismo podem desenvolver funções diferentes em cada transação e, assim, os *stakeholders* são definidos por seu papel desenvolvido em uma transação em particular. No Turismo Colaborativo, os negócios

tradicionais dão lugar às plataformas, que funcionam como um grande mercado digital, como demonstrado na Figura 4.

**Figura 4 - Os principais *stakeholders* do Turismo Colaborativo**




Fonte: Elaborado pela autora, com base na literatura e elementos de Business Model Toolbox (2016).

A dinâmica entre os *stakeholders* do Turismo Colaborativo, assim como da Economia Colaborativa, opera através da mesma estrutura e processos apresentados na seção 2.1.2 por meio do *framework* de Puschmann e Alt (2016), onde tanto os fornecedores quanto as plataformas podem exigir ou não uma forma de compensação pela execução.

### 2.2.3 Impacto e Implicações para os Negócios Tradicionais

Apesar das pesquisas indicarem que o Turismo Colaborativo está resolvendo limitações das práticas tradicionais de turismo de forma criativa, a literatura ainda não apresenta um conhecimento sólido sobre seu impacto econômico, oportunidades e ameaças de forma consolidada (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015). Dessa forma, buscaram-se dados do crescimento de algumas das maiores empresas de TC, com ênfase nas duas maiores potências das áreas mais utilizadas: acomodação e transporte, para apresentar uma imagem desse setor no mundo. São elas: Airbnb e Uber, respectivamente (OECD, 2016).

O Airbnb, fundado em 2008 na cidade de São Francisco e presente atualmente em mais de 34.000 cidades, em 191 países (AIRBNB, 2016), no terceiro trimestre de 2010 acomodou cerca de 47.000 pessoas. Apenas cinco anos depois, o número de hospedagens na plataforma subiu para quase 17 milhões, o que representa mais viajantes que toda a população da Grécia. A idade média desses viajantes é de 34 anos e 54% deles são do sexo feminino (AIRBNB, 2015). São mais de duas milhões de opções de estadia, que geraram um lucro de US$ 340 milhões somente em 2015, até o seu terceiro trimestre. A empresa foi avaliada em cerca de US$ 25 bilhões em dezembro de 2015 (BORNELI, 2015).

Sustentando esse cenário, no transporte, o Uber, fundado em 2009, lidera. Em setembro de 2015 ele estava presente em 300 cidades e 60 países, com um valor de mercado estimado em US$ 50 bilhões (FREIER, 2015). Menos de um ano depois ele já se encontra em aproximadamente 400 cidades e 68 países. Seu valor de mercado foi avaliado em US$ 62,5 bilhões em janeiro de 2016 (OECD, 2016).

Esses e outros números das principais empresas de Turismo Colaborativo em hospedagem, transporte e alimentação são apresentados no Quadro 5, a seguir:

**Quadro 5 - Principais representantes do Turismo Colaborativo em números**

(continua)

| Plataforma | Descrição | Número de Usuários | Faturamento Anual | Valor de Mercado | Área de Operação |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hospedagem** | | | | | |
| Airbnb<br><br>Fundada em: 2008. | Plataforma de hospedagem compartilhada. Gera receitas, principalmente, através de taxas de serviço pagas por proprietários e viajantes. | Mais de 2 milhões de acomodações disponíveis. Desde sua criação, foram mais de 60 milhões de hóspedes. | Faturamento de US$ 250 milhões em 2013.<br>Em 2015, até o terceiro semestre, a empresa lucrou US$ 340 milhões. | Avaliada em US$ 25,5 bilhões em junho de 2015. | Atua no mundo todo, incluindo o Brasil e mais de 34.000 cidades, em 191 países. |
| HomeAway (no Brasil, Alugue Temporada)<br><br>Fundada em: 2005. | Plataforma de hospedagem compartilhada. Gera receitas, principalmente, por meio de assinatura paga pelos proprietários. | Mais de 1 milhão de anúncios pagos. | Segundo relatório próprio, houve um aumento de 28,9% na receita entre os anos de 2013 e 2014, passando para US$446,8 milhões.<br>Possui cerca de 2000 trabalhadores. | Avaliada em US$ 3 bilhões em fevereiro de 2015. | Atua em 190 países, incluindo o Brasil. |

**Quadro 5 - Principais representantes do Turismo Colaborativo em números**

(continuação)

| Plataforma | Descrição | Número de Usuários | Faturamento Anual | Valor de Mercado | Área de Operação |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hospedagem** | | | | | |
| Couchsurfing<br><br>Fundada em: 2004. | Plataforma de intercâmbio de hospitalidade. Inicialmente uma organização sem fins lucrativos, foi reestruturada e atualmente visa o lucro. | Aproximadamente, 12 milhões de membros. | Dados não disponíveis. A inscrição e a participação são gratuitas e a plataforma só gera receitas através de uma verificação opcional de perfil. | -- | Atua em mais de 200.000 cidades, incluindo brasileiras. |
| **Transporte** | | | | | |
| Uber<br><br>Fundada em: 2009. | Plataforma tecnológica e de *Ridesharing* que inclui o serviço P2P UberX, no qual motoristas pagam uma taxa à companhia para coletar passageiros. A empresa é responsável pelo controle das corridas e pagamentos. | Mais de 1 milhão de motoristas ativos (aqueles que tem 4 ou mais viagens por mês). Mais de 3 milhões de viagens por dia. | Estima-se que em 2014 ele tenha faturado entre US$ 1.5-2 bilhões. Em 2015, a projeção foi de US$ 10 bilhões. | US$ 62,5 bilhões em janeiro de 2016. | Aproximadamente 400 cidades em 68 países, incluindo o Brasil. |
| Lyft<br><br>Fundada em: 2012. | Plataforma de *ridesharing*. O motorista é pago por corrida e a empresa recebe 20% de comissão. | Tem em torno de 100.000 usuários registrados. São realizadas, em média, 2,5 milhões de viagens por mês. | Estimado em US$ 1,2 bilhões em 2015. Em 2016, espera-se que aumente para US$ 2,7 bilhões. | US$ 2,5 bilhões em março de 2015. | Atua em 60 cidades e 29 estados dos Estados Unidos. |
| Blablacar<br><br>Fundada em: 2006. | Empresa de *ridesharing* baseada em um forte senso de comunidade – os preços são definidos de forma que cubram somente custos de viagem e não gerem lucro para os motoristas. | Mais de 20 milhões de usuários registrados. A cada mês são realizadas, aproximadamente, 3 milhões de corridas. Crescimento de 200% ao ano. | Estimado em US$ 72 milhões com base no custo médio das viagens. | Em setembro de 2015, a companhia recebeu US$ 100 milhões em financiamento para expansão internacional. Com base em empresas similares, isso avaliaria o Blablacar em aproximadamente US$ 1,2 bilhões. | Fundada na França, opera em mais 19 países: Brasil, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Croácia, Alemanha, Hungria, Índia, Itália, México, Polônia, Portugal, Sérvia, Espanha, Roménia, Rússia, Turquia, Ucrânia e Reino Unido. |

**Quadro 5 - Principais representantes do Turismo Colaborativo em números**

(conclusão)

| Plataforma | Descrição | Número de Usuários | Faturamento Anual | Valor de Mercado | Área de Operação |
|---|---|---|---|---|---|
| **Refeições** | | | | | |
| VizEat<br><br>Fundada em: 2013. | Plataforma de refeições compartilhadas que conecta anfitriões e convidados. Os anfitriões são pagos pela refeição e a plataforma coleta 15% em comissão. | Mais de 200.000 usuários registrados. | -- | -- | Atua em 50 países, incluindo o Brasil. |
| EatWith<br><br>Fundada em: 2012. | Plataforma de compartilhamento de jantares onde pessoas que sabem e gostam de cozinhar (chefs testados por representantes da plataforma) organizam jantares-festa com um cardápio, valor por pessoa e número de participantes pré-definido.<br>Quem deseja participar realiza o pagamento e a empresa recebe uma comissão de 15%. | 500 chefs cadastrados. | -- | Avaliação indisponível. Em um financiamento recente recebeu US$ 8 milhões. | Atua em 150 cidades de 30 países, incluindo o Brasil. |
| BonAppetour<br><br>Fundada em: 2013 | Plataforma que visa turistas, especificamente. Permite que os usuários organizem refeições e aulas de culinária na casa de um habitante local. | Mais de 500 anfitriões cadastrados. | -- | -- | Atua em mais de 80 cidades, incluindo São Paulo. |

Fonte: Adaptado de OECD (2016) e atualizado com base em Airbnb (2015), Blablacar (2016), Bonappetour (2016), Borneli (2015), Couchsurfing (2016), EatWith (2016) e Freier (2015).

Como os números apontam, o Turismo Colaborativo vem crescendo, ganhando novos adeptos e novas empresas estão surgindo. Assim, os novos modelos de negócio surgidos através do TC podem ocasionar uma disrupção, transformação ou mesmo substituição completa das empresas tradicionais do setor (OECD, 2016). Apesar de ainda não haver dados bem consolidados, algumas pesquisas tentam explicar o porquê desse crescimento ou apontar sua direção e impacto na área de hospedagem. Guttentag (2013) afirma que os turistas têm procurado o Airbnb não só pelos benefícios econômicos, mas pelas experiências, o que confirma essas vantagens apresentadas na literatura. Em complemento, Tussyadiah (2015)

demonstrou, através de pesquisa empírica, outros dois determinantes principais para a escolha por uma opção de TC: a busca pela sustentabilidade e necessidade de pertencimento em uma comunidade.

Comparando o Turismo Colaborativo com empresas tradicionais, Zervas, Proserpio e Byers (2015) verificaram que as avaliações das opções de hospedagem no Airbnb possuem notas mais altas que as opções de turismo de massa. A média das notas das acomodações do Airbnb está entre 4,5 e 5, que corresponde à avaliação máxima. Já os hotéis estudados pelos autores têm suas notas no TripAdvisor com uma variância bem mais alta, e média de 3,8. Talvez por esses benefícios e uma possível melhor qualidade no serviço prestado, expressa pelas avaliações dos viajantes, a cada aumento de 1% na lista de opções do Airbnb no estado americano do Texas, há um decréscimo de 0,05% nas receitas dos hotéis da região (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013).

## 2.3 MODELOS DE NEGÓCIO

Nas duas últimas décadas o termo “modelo de negócio” tem sido bastante utilizado por acadêmicos e profissionais (DASILVA; TRKMAN, 2014). Ele foi citado pela primeira vez por Bellman et al. (1957) (DASILVA; TRKMAN, 2014; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005), mas aparece apenas uma vez durante todo o texto, como um sinônimo de representação da realidade, simulação ou modelo (DASILVA; TRKMAN, 2014). Jones (1960) escreveu o primeiro artigo com essa expressão no título, mas empregada de forma arbitrária, pois não foi citada no texto. Após isso, o termo foi pouco utilizado até a década de 90, sendo mencionado apenas cinco vezes em títulos de artigos acadêmicos até então (DASILVA; TRKMAN, 2014; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). A utilização da expressão aumentou em meados dessa mesma década, com o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação, especialmente a internet, quando a maioria dos estudos sobre modelos de negócio focou especificamente em negócios eletrônicos (DASILVA; TRKMAN, 2014; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Após a explosão de empresas “.com”, a terminologia se espalhou por várias comunidades acadêmicas e contextos diferentes. Assim, “modelo de negócio” passou a ser um termo bastante discutido na literatura (DASILVA; TRKMAN, 2014; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; SHAFER; SMITH; LINDER, 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). O número de trabalhos acadêmicos com essa expressão no título se manteve relativamente estável entre 2004 e 2007, com cerca de 25 a 42 artigos anuais. Depois desse

período, o número de publicações começou a aumentar novamente, de 45 artigos em 2008 para 83 em 2010. Esse crescimento se deve a uma mudança no foco de pesquisas de modelos de negócio on-line para a análise de modelos de negócios em empresas no geral (DASILVA; TRKMAN, 2014).

Apesar da grande atenção dada ao tema nas últimas décadas, ainda há muita confusão sobre o significado de modelo de negócio e seu uso (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005). Muitos acadêmicos entendem os modelos de negócio como algo que os gestores devem usar para explicar fenômenos variados (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), fazendo com que tal termo seja criticado, quando na verdade deveriam ser criticados os erros de implementação do mesmo (DASILVA; TRKMAN, 2014). Talvez a má interpretação exista pela falta de consenso sobre uma definição para o termo (DASILVA; TRKMAN, 2014; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; SHAFER; SMITH; LINDER, 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Dúzias de conceitos foram apresentados nas últimas décadas (DASILVA; TRKMAN, 2014). Um ponto de partida para o entendimento desses conceitos é avaliar os dois componentes do termo, ou seja, “modelo" e “negócio”, como feito por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) que definem a expressão a partir da decomposição e análise semântica de cada palavra. Para eles, “modelo” é uma representação simplificada da realidade e negócio corresponde à ação de adquirir e comercializar bens e serviços. Dessa forma, pode-se separar as definições encontradas na literatura em dois grupos: aquelas que focam na forma como a empresa faz negócio e aquelas que buscam um modelo que retrate a criação de valor.

No primeiro grupo, Timmers (1998) vê o modelo de negócio como fluxos de produtos, serviços e informações. No segundo, Osterwalder e Pigneur (2011), afirmam que o modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Magretta (2002), por outro lado, afirma que modelos de negócio são, em essência, histórias que explicam como as empresas funcionam. Para ela, um bom modelo de negócio responde a perguntas antigas de Peter Drucker: “quem é o cliente e quais são seus valores?”. Ele também deve responder às questões fundamentais que todo gestor deve fazer: “como geramos lucro nesta organização? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos entregar valor aos clientes a um custo adequado?”.

Essas e outras definições apontadas pela literatura analisada são apresentadas no Quadro 6, por ordem cronológica, demonstrando a evolução da conceituação do tema, partindo do primeiro em sentido ao segundo grupo.

**Quadro 6 - Definições de Modelo de Negócio**

| Autores | Definições de Modelo de Negócio |
|---|---|
| Timmers (1998) | Corresponde a uma arquitetura de fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo descrições dos vários atores do negócio e seus papéis, dos benefícios potenciais para cada um desses atores e das fontes de receitas. |
| Amit e Zott (2001) | Descrição do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais com o objetivo de identificar oportunidades de negócio para criação de valor. |
| Chesbrough e Rosenbloom (2002) | Lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização de valor econômico. |
| Magretta (2002) | Histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócio responde a perguntas antigas de Peter Drucker: "quem é o cliente e quais são seus valores? ". Ele também deve responder às questões fundamentais que todo gestor deve fazer: "como geramos lucro nesta organização? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos entregar valor aos clientes a um custo adequado?". |
| Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) | É uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos e permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. Consiste em uma descrição do valor que a empresa oferece aos segmentos de clientes, da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para a criação, marketing e distribuição deste valor e do capital de relacionamento, para gerar fluxos de receitas lucrativos e sustentáveis. |
| Shafer, Smith e Linder (2005) | Uma representação da lógica basilar da empresa e de suas escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor. |
| Morris, Schindehutte e Allen (2005) | Uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas estratégica, estrutural e econômica é direcionado a criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos. |
| Johnson, Christensen e Kagermann (2008) | Consiste em quatro elementos interligados que, em conjunto, criam e entregam valor. |
| Casadesus-masanell e Ricart (2010) | A lógica da empresa, seu funcionamento e como ela cria valor para seus *stakeholders*. |
| Teece (2010) | Articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa entregar esse valor. |
| Osterwalder e Pigneur (2011) | Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. |
| Zott, Amit e Massa (2011) | Forma como a empresa realiza negócios e captura valor. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o objetivo de identificar a base dos modelos de negócio, alguns autores comparam os modelos mais frequentemente mencionados e estudam seus componentes (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005), pois assim como acontece com as definições, também não há consenso quanto aos elementos formadores de um modelo de negócio. Vários autores apontam diferentes componentes como importantes para o sucesso de uma organização. Magretta (2002), por exemplo, acreditou ser útil, para melhor definir os modelos de negócio, analisar sua cadeia de valor. Para ela, o modelo de negócio tem duas partes: a primeira engloba todas as atividades relacionadas com o "fazer alguma coisa" - projeto do que será feito, compra de matérias primas, fabricação e etc.; já a segunda, inclui todas as atividades relacionadas à venda - encontrar e atingir clientes, realizar uma venda, distribuir os

produtos ou entregar os serviços. Assim, um novo modelo de negócio pode se transformar na concepção de um novo produto para uma necessidade não atendida ou em uma inovação de processo (OVANS, 2015). Outros elementos apontados pela literatura são descritos no Quadro 7.

**Quadro 7 - Diferentes componentes de modelos de negócio**

| Autores | Componentes |
|---|---|
| Timmers (1998) | Cadeia de valor, preço de venda, fluxos de informação, fluxos de produto e serviço. |
| Amit e Zott (2001) | Conteúdo das operações, estrutura das operações e governança das transações. |
| Chesbrough e Rosembloom (2002) | Segmento de mercado, proposição de valor, cadeia de valor, estruturas de custo e lucro, rede de valor e estratégia competitiva. |
| Magretta (2002) | Atividades associadas a fazer algo e atividades associadas a vender algo. |
| Osterwalder (2004) | Inovação do produto, relacionamento com o cliente, gerenciamento da infraestrutura e aspectos financeiros. |
| Rappa (2004) | Criação de valor, posicionamento entre os parceiros na cadeia de valor e o tipo de acordo que a empresa mantém com os clientes para gerar receita. |
| Morris, Schindehutte e Allen (2005) | Possui seis componentes fundamentais: proposição de valor, clientes, processos internos/competências, posicionamento externo, modelo econômico e fatores pessoais/de investidores. |
| Shafer, Smith e Linder (2005) | Escolhas estratégicas, criação de valor, captura de valor e rede de valor. |
| Johnson, Christensen e Kagermann (2008) | Recursos-chave, processos-chave, proposta de valor e fórmula de lucro. |
| Casadesus-Masanell e Ricart (2010) | As escolhas concretas feitas pela administração sobre como a organização deve funcionar, e as consequências dessas escolhas. |
| Osterwalder e Pigneur (2011) | Segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custo. |

Fonte: Adaptado de Orofino (2011), com base em Osterwalder e Pigneur (2011), Shafer, Smith e Linder (2005) e Zott, Amit e Massa (2011).

Esse quadro demonstra que alguns elementos se repetem, como proposta de valor, mas as diferentes composições comprovam a ausência de consenso por parte dos autores. Entretanto, Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram o que é, possivelmente, o instrumento mais abrangente de modelo de negócios. Seu meta-modelo, conhecido como "*Business Model Canvas*", engloba não apenas os recursos e atividades-chave da cadeia de valor, mas também proposição de valor, relacionamento com clientes, canais, segmentos de clientes, estrutura de custo e fluxos de receita (OVANS, 2015). Além disso, ele pode ser aplicado não só para empresas tradicionais como também para empresas on-line, capturando seus componentes principais. Dessa forma, o Canvas demonstra-se adequado para a análise a ser realizada nesta pesquisa por sua robustez e possibilidade de aplicação em empresas tradicionais ou negócios on-line e, assim, ele será analisado com mais aprofundamento.

### 2.3.1 *Business Model Canvas*

Considerando que o modelo de negócio de uma empresa é uma representação simplificada da sua lógica de negócio, que existe apenas como conceito abstrato ou modelo mental, Osterwalder (2004), em sua tese de Doutorado, buscou uma estrutura genérica ou ontologia para descrevê-lo. Esse *framework* pode ser entendido como uma linguagem comum entre os *stakeholders* para capturar as ideias de dentro de suas cabeças e reformulá-las de uma forma que todos possam entender. Para ele, após a captura do modelo de negócio, torna-se mais fácil identificar as métricas pertinentes para melhorar a gestão da organização. Assim, primeiramente, Osterwalder e Pigneur (2003) sob influência da abordagem *Balanced Scorecard*, publicada em 1992 por Kaplan e Norton, e de uma extensa revisão de literatura, desenvolveram uma estrutura de modelo de negócio com base em quatro áreas principais que uma empresa precisa englobar:

a) Produto: corresponde ao tipo de negócio em que a empresa está inserida, seus produtos e as proposições de valor oferecidas ao mercado;
b) Interface com o cliente: quem são os clientes-alvo da empresa, como ela constrói um forte relacionamento com eles e como entrega os produtos e serviços;
c) Gerenciamento da infraestrutura: como a empresa eficientemente executa as questões de infraestrutura e logística, com quem, e com quais redes comerciais;
d) Aspectos financeiros: qual é o modelo de receita, a estrutura de custos e o modelo de sustentabilidade empresarial.

Em seu *framework*, Osterwalder (2004) decompôs esses pilares em nove elementos ou blocos de construção inter-relacionados, conforme o Quadro 8. Segundo o autor, enquanto as quatro áreas acima representam uma categorização grosseira, os elementos compreendem o centro da ontologia, pois apresentam maior detalhamento e aprofundamento.

**Quadro 8 - Os nove blocos de construção do modelo de negócio**

(continua)

| Pilar | Bloco de Construção do Modelo de Negócio | Descrição |
|---|---|---|
| Produto | Proposição de valor | É uma visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma organização que possuem valor para o cliente. |
| Interface com o cliente | Cliente alvo | É o segmento de clientes a quem a empresa deseja oferecer algo de valor. |
| | Canais de distribuição | São os meios empregados pelos quais a organização mantém contato com os clientes. |
| | Relacionamento | Descreve o tipo de relacionamento que a empresa estabelece com seus clientes. |

**Quadro 8 - Os nove blocos de construção do modelo de negócio**

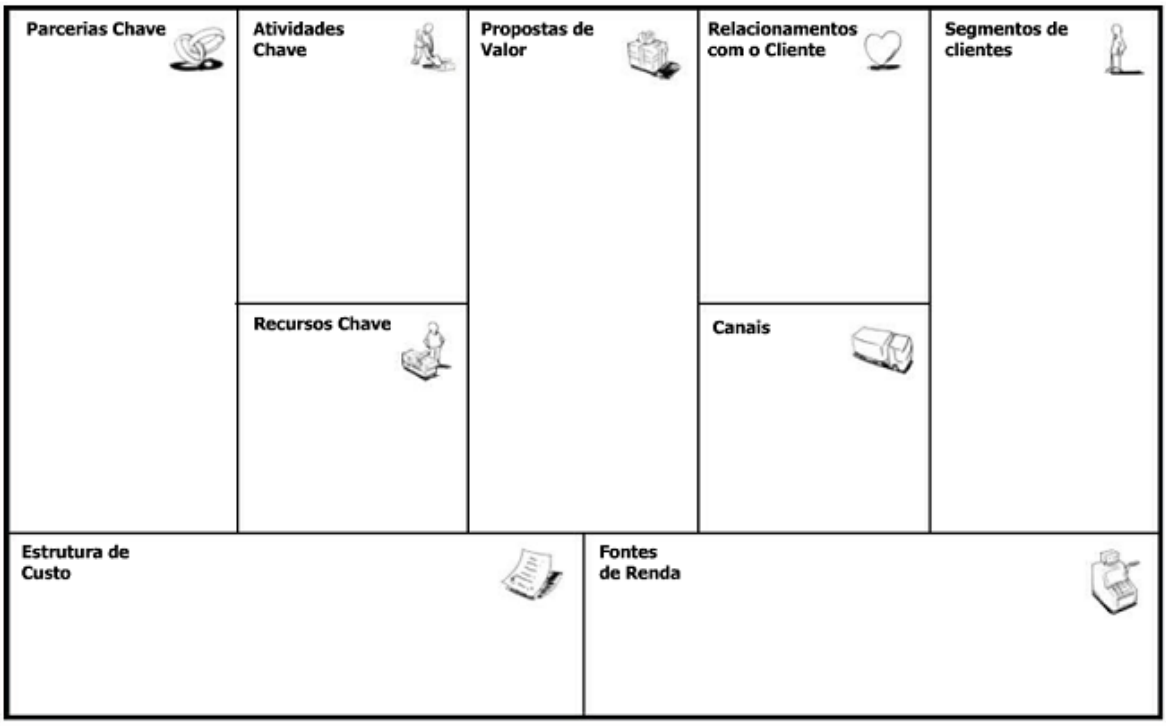
(conclusão)

| Pilar | Bloco de Construção do Modelo de Negócio | Descrição |
|---|---|---|
| Gerenciamento de infraestrutura | Configuração de valor | Descreve a disposição das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes. |
| | Capacidade | É a habilidade para executar as ações necessárias na criação de valor para os clientes dentro de padrões replicáveis. |
| | Parcerias | Acordos voluntários de cooperação entre duas ou mais organizações visando criar valor para seus clientes. |
| Aspectos financeiros | Estrutura de custos | Representação monetária de todos os recursos empregados no modelo de negócios. |
| | Modelo de receita | Descreve a forma como a empresa faz dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita. |

Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004, p. 43)

Continuando o trabalho de Osterwalder (2004), Osterwalder e Pigneur (2011), em conjunto com uma equipe e mais 470 coautores, aprimoraram a estrutura de blocos. Focando mais na relação entre os elementos que nos blocos em si, eles geraram uma ferramenta visual, sequencial e dinâmica que permite a descrição, análise e desenho de modelo de negócios, conhecida como *Business Model Canvas*. Tal ferramenta possui nove blocos, como pode ser visto na Figura 5, que, juntos, demonstram a forma de criação, entrega e captura de valor por parte da organização.

**Figura 5 - O quadro do modelo de negócio - *Business Model Canvas***




Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

Os elementos foram dispostos no Canvas em alusão ao processamento cerebral. Assim como o hemisfério esquerdo do cérebro realiza atividades ligadas à lógica, os blocos dispostos do lado esquerdo tratam da eficiência, onde são abordadas questões relativas à atividades, recursos, parcerias e custos que são necessários para entregar a proposta de valor. Já o lado direito, em alusão ao respectivo hemisfério tido como emocional, aborda questões relativas ao valor, relacionamento com clientes e fontes de receita. Cada bloco deve ser preenchido da direita para a esquerda, pois assim é possível descobrir primeiramente os anseios e desejos dos envolvidos para, só então, defini-los de forma mais concreta. Assim, os componentes são descritos na ordem em que devem ser abordados no Quadro 9. Tal quadro apresenta também as perguntas que devem ser respondidas em cada momento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

**Quadro 9 - Canvas: componentes e questões abordadas**

| Componente | Descrição | Perguntas a Serem Respondidas |
|---|---|---|
| Segmentos de clientes | Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. | Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes? |
| Propostas de valor | Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. | Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes? |
| Canais | Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. | Através de quais canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes? |
| Relacionamentos com o cliente | Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. | Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio? |
| Fontes de receita | Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes | Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita? |
| Recursos principais ou chave | Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar. | Que recursos principais nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com o Cliente? Fontes de Receita? |
| Atividades-chave | Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar. | Que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita? |
| Parcerias principais ou chave | Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar. | Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que Atividades-Chave os parceiros executam? |
| Estrutura de custo | Descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. | Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais Atividades-Chave são mais caras? |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

Resultado de nove anos de pesquisa e prática e mais de quatro mil horas de trabalho de quase quinhentos profissionais e pesquisadores em modelos de negócio, a ferramenta Canvas permite uma visão profunda sobre esse tema (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Para esta pesquisa, ela revela-se particularmente interessante não só pela sua amplitude quanto possibilidade de aplicação plena nos dois tipos de empresas a serem analisadas. Assim, ela será utilizada para a compreensão da estrutura e dos relacionamentos dos negócios investigados no estudo apresentado nesta dissertação.

# 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o propósito de apresentar e explicar as escolhas metodológicas que foram aplicadas para a realização da pesquisa, de forma a responder à questão-problema e atingir os objetivos propostos. Aqui são abordadas as questões de pesquisa que guiaram o estudo; a classificação e o delineamento da pesquisa; os critérios para seleção dos casos; como foi realizada a coleta e análise dos dados; o modelo de pesquisa e os critérios de validade e confiabilidade.

## 3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Para Saunders, Lewis e Thornhill (2009), é necessário que o pesquisador saiba, com clareza, "o que" vai pesquisar, para que possa partir para o "como" será feita a pesquisa. Assim, suas ideias devem ser refinadas e expressas em uma ou mais questões de pesquisa que, segundo Creswell (2009), representam o que o pesquisador procura esclarecer. Consequentemente, para concebê-las deve-se ter conhecimento prévio da literatura do tópico a ser pesquisado (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Dessa forma, considerando a teoria acerca da Economia e Turismo Colaborativos, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais são os modelos de negócio das empresas de turismo tradicional e de Turismo Colaborativo?
- Quais as diferenças e semelhanças entre os modelos das duas categorias de empresas?
- Quais aspectos desses modelos representam diferenças no serviço de turismo oferecido ao cliente?

De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), as perguntas a serem respondidas pelo estudo devem estar acompanhadas de um conjunto de objetivos a serem abordados. Desse modo, consoante com as questões de pesquisa, foram elaborados o objetivo geral de comparar os modelos de negócio praticados por plataformas monetizadas de Turismo Colaborativo e empresas de turismo de massa do mesmo ramo, e os objetivos específicos expostos na Introdução deste trabalho.

Conforme apresentado na seção 1.3, a comparação entre os modelos de negócio é enriquecida pelo detalhamento de como as diferenças entre eles influem no serviço final de turismo a ser prestado ao cliente, objeto da terceira questão de pesquisa.

## 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As questões de pesquisa, inevitavelmente, levam a pensar sobre os propósitos dela. Quanto a esses, a literatura aponta três como mais utilizados: exploratório, descritivo e explanatório, que não são excludentes (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo, pois se destina a explorar um tema sobre o qual o conhecimento ainda é limitado (NEUMAN, 1997) e, ao mesmo tempo, procura descrever os modelos de negócio praticados pelas duas categorias de empresas analisadas, de forma a compará-los.

Já os métodos de pesquisa referem-se aos dados abordados e como eles se relacionam às questões de pesquisa (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Eles podem ser de dois tipos: qualitativos e quantitativos. Segundo Strauss e Corbin (1998), os métodos qualitativos podem ser usados para melhor entender qualquer fenômeno sobre o qual ainda pouco se conhece. Para esses autores, tais métodos também capturam detalhes dos fenômenos que são difíceis de se descobrir através de métodos quantitativos. Triviños (1987) afirma ainda que a pesquisa qualitativa busca significado nos dados com base na percepção do fenômeno dentro do seu contexto, capturando a essência do fenômeno, suas origens, mudanças, e procurando prever suas consequências. Este estudo, por tratar de um tema novo cujas nuances ainda são desconhecidas e devido à natureza aberta das questões de pesquisa, necessita de informações detalhadas. Ao mesmo tempo, procura-se intuir sobre a relação das diferenças nos modelos de negócio e o serviço de turismo fornecido ao cliente. Assim, a pesquisa será do tipo qualitativa.

As questões de pesquisa, em adição aos objetivos, extensão do conhecimento existente e recursos disponíveis, também guiam a estratégia de pesquisa (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). A condição mais importante para se escolher uma estratégia é identificar o tipo de questão apresentada. Questões exploratórias do tipo “o que”, “qual” ou “quais” não indicam a predominância de uma estratégia em particular, podendo ser utilizada qualquer uma delas. No entanto, questões do tipo "como" e "por que" estimulam o uso de estudos de caso, experimentos ou pesquisas históricas. Tendo analisadas as questões de pesquisa, a escolha entre uma dessas três deve se dar por meio da reflexão sobre o controle que o pesquisador possui sobre os eventos e sobre o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos (YIN, 2001).

Assim, a estratégia escolhida, então, foi a de estudos de caso, tendo em vista que essa é a mais adequada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco recai sobre fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto real (YIN, 2001). Em

complemento, o estudo de caso se mostra particularmente interessante por oferecer uma rica compreensão do contexto da pesquisa e dos processos que estão sendo executados (MORRIS; WOOD, 1991 apud SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos (YIN, 2001). Estudos de caso múltiplos são aqueles que envolvem mais de um caso e sua utilização se justifica pela necessidade de se determinar se os resultados do primeiro ocorrem em outros casos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009), comparação essa que é objeto deste estudo. Desse modo, optou-se por estudos de casos múltiplos, baseando-se nas orientações de Yin (2001) e Eisenhardt (1989). Quanto à tipologia proposta por Yin (2001), o estudo será múltiplo holístico, onde cada caso é constituído de uma única unidade de análise, aqui em nível organizacional. Já quanto ao seu horizonte temporal, este trabalho é classificado como transversal, pois estuda o fenômeno em um período determinado (NEUMAN, 1997; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

## 3.3 SELEÇÃO DOS CASOS

A seleção dos casos envolveu, primeiramente, a pesquisa por empresas de Turismo Colaborativo de origem brasileira ou que atuam no Brasil por meio de notícias em jornais e revistas, sites de consumo colaborativo e sites próprios de cada plataforma. As empresas foram, então, classificadas conforme suas atividades mediante a taxonomia de Dredge e Gyimóthy (2015), apresentada no Anexo B, com o objetivo de estruturar e facilitar a futura análise. Portanto, para a seleção dos casos de Turismo Colaborativo foram utilizados os seguintes critérios para a escolha das empresas:

i. Empresas de Turismo Colaborativo:
    a. Que se encontrem ativas no mercado;
    b. De origem brasileira ou que atuem no Brasil;
    c. Que possam ser enquadradas nos ramos e subcategorias da taxonomia de Dredge e Gyimóthy (2015) para o Turismo Colaborativo, resumida no Quadro 10, a seguir:

**Quadro 10 - Taxonomia de Dredge e Gyimóthy (2015) para o Turismo Colaborativo**

| Ramo de Atividade | Subdivisão | |
|---|---|---|
| Alimentação | - | |
| Serviços de viagem | Itens | |
| | Produtos para viagens, passeios e experiências | |
| Saúde e bem-estar | - | |
| Câmbio | - | |
| Companhia e suporte | - | |
| Acomodação e espaço de trabalho | Estadia | |
| | Trabalho | Escritório |
| | | Trabalhos temporários |
| | Tutela | |
| Transporte | Serviços de transporte | |
| | Aluguel de carros | |
| | Aluguel de bicicletas | |
| | Aluguel de barcos | |
| Educação | - | |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Dredge e Gyimóthy (2015).

Após a seleção das empresas de TC, foi realizada uma nova pesquisa por empresas, agora de Turismo de Massa, que atuam nos mesmos ramos das organizações anteriormente selecionadas. Consequentemente, essa seleção obedeceu aos seguintes critérios:

ii. Empresas de turismo tradicional:

a. Que atuem nos mesmos ramos das empresas de Turismo Colaborativo selecionadas;

b. Se encontrem ativas no mercado;

c. De origem brasileira ou que atuem no Brasil.

Segundo Eisenhardt (1989), o número de casos a serem escolhidos e investigados em um estudo de casos múltiplos deve situar-se entre quatro e dez, levando em conta o princípio da saturação teórica, ou seja, o momento em que os fenômenos investigados começam a se repetir, não proporcionando maiores contribuições à teoria. Assim, foram contatadas, primeiramente, dezessete empresas de Turismo Colaborativo enquadradas nos pré-requisitos citados. Dessas, três aceitaram participar da pesquisa e seus ramos de atividade serviram como base para o contato com as empresas tradicionais. Dessa forma, foram enviados convites para dezenove delas, dos quais três obtiveram sucesso resultando em seis casos, especificados no Quadro 11.

**Quadro 11 - Casos incluídos na pesquisa**

| Empresa | Ramo de Atividade | Origem |
|---|---|---|
| **Plataformas** | | |
| Dinneer | Alimentação | Brasil |
| Pegcar | Aluguel de carros | Brasil |
| "Plataforma W" | Aluguel de carros | Brasil |
| **Empresas Tradicionais** | | |
| "Empresa X" | Alimentação | Brasil |
| "Empresa Y" | Aluguel de carros | Estados Unidos – atua no Brasil |
| Rest. e Pizzaria Atlântico | Alimentação | Brasil |

Fonte: Elaborado pela autora

## 3.4 COLETA DE DADOS

Uma das táticas para se aumentar a validade do constructo é a realização de triangulação (YIN, 2001), que se refere ao uso de diferentes técnicas de coleta de dados com o objetivo de corroborar os achados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Para Yin (2001), essas fontes de evidência podem ser: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Segundo Patton (2002), a coleta de dados qualitativos pode ser realizada, principalmente, por meio de entrevistas, observações e documentos. Neste estudo realizou-se a triangulação de duas dessas três principais fontes de evidência: documentos e entrevistas, com o objetivo de alcançar a profundidade exigida por um estudo qualitativo. Essas fontes foram escolhidas com base no problema e questões de pesquisa, considerando também a natureza do tema pesquisado. O Turismo Colaborativo ainda é um fenômeno pouco estudado, principalmente no Brasil, e dessa forma, uma extensa revisão de literatura foi necessária, envolvendo não só artigos e publicações acadêmicas, mas também livros, revistas, jornais e documentos eletrônicos especializados na Economia Colaborativa.

A coleta foi feita, primeiramente, por meio dos sites das empresas selecionadas, que foram analisados detalhadamente, buscando por informações úteis para a pesquisa. Como resultado da navegação e coleta, foram capturadas e importadas para o software de apoio dezessete telas para posterior análise. Os documentos, no entanto, constituem uma fonte de evidência complementar utilizada com o intuito de confrontar os achados resultantes da fonte primária, validando-os. Como principal fonte de evidências do estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas, presenciais ou por Skype, com gestores de cada empresa que possuem amplo conhecimento da organização. A entrevista semiestruturada foi escolhida

graças à sua flexibilidade, pois para Saunders, Lewis e Thornhill (2009), ela segue um roteiro previamente elaborado que, caso necessário, pode ser alterado no decorrer da entrevista. Essas entrevistas são do tipo focal, onde os respondentes são entrevistados por um curto período de tempo, cerca de uma hora, através de conversas espontâneas que assumem um caráter informal, mas seguindo o protocolo de estudo de caso (YIN, 2001).

A elaboração do roteiro que guia as entrevistas foi efetuada em três etapas. Em primeiro lugar, foram concebidas questões norteadoras, que visam conhecer o entrevistado e a empresa. A segunda etapa envolveu a concepção de perguntas que diretamente remetem ao modelo de negócio da empresa, considerando as questões propostas pelos autores para cada um dos componentes do *Business Model Canvas*, dispostas no Quadro 9. A última etapa foi realizada mediante a aplicação de um caso piloto com o gestor de uma das empresas selecionadas, com o objetivo de auxiliar no aprimoramento dos planos para a coleta de dados, tanto em relação ao conteúdo quanto aos procedimentos a serem seguidos (YIN, 2001). De acordo com o andamento dessa entrevista, o roteiro poderia ser alterado e uma nova entrevista deveria ser realizada com o mesmo gestor, tomando como base o novo roteiro, tendo em vista a manutenção da padronização de todas as entrevistas realizadas. No entanto, nenhuma alteração precisou ser realizada e o caso piloto foi adicionado a esta composição. O roteiro das entrevistas (Apêndice A) foi organizado a partir dos objetivos específicos desse estudo e as perguntas foram elaboradas tomando por base a sequência, componentes e questões anteriormente citados.

Antes do início de cada entrevista, a pesquisadora se apresentou e informou aos entrevistados o contexto geral da pesquisa e seus objetivos. A participação dos mesmos, assim como a identificação das empresas, foi voluntária, garantindo-se sigilo quando solicitado. Após isso, foi solicitada autorização assinada para identificação das empresas e gravação do áudio das conversas, visando posterior transcrição. Os encontros foram realizados pela própria pesquisadora, ocorrendo nas dependências das empresas ou por Skype. As informações relativas às entrevistas encontram-se detalhadas no Quadro 12.

**Quadro 12 - Detalhes das entrevistas**

| Empresa | Atividade | Entrevistado Idade | Formação | Cargo | Data da Entrevista | Formato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Plataformas** | | | | | | |
| Dinneer | Alimentação | Gestor U 35 anos | Nível médio | Fundador e CEO | 11/08/2016 | Skype |
| Pegcar | Aluguel de carros | Gestor V 26 anos | Administração | Cofundador | 02/09/2016 | Skype |
| "Plataforma W" | Aluguel de carros | Gestor W 23 anos | Comunicação e Marketing | Gerente de Operações | 19/08/2016 | Skype |
| **Empresas Tradicionais** | | | | | | |
| "Empresa X" | Alimentação | Gestor X 37 anos | Nível médio | Sócio e Gerente Geral | 27/09/2016 | Presencial |
| "Empresa Y" | Aluguel de carros | Gestora Y 34 anos | Turismo | Gerente | 28/09/2016 | Presencial |
| Rest. e Pizzaria Atlântico | Alimentação | Gestor Z 35 anos | Administração | Diretor Comercial | 17/10/2016 | Skype |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 3.5 ANÁLISE DOS DADOS E DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Após a coleta dos dados e transcrição das entrevistas, foram realizadas a análise intracaso (*withincase*), para a investigação detalhada e em profundidade caso a caso, e a análise comparativa (*cross-case analysis*), com o objetivo de contrastar os casos selecionados. Para Eisenhardt (1989), a análise intracaso compreende a descrição em detalhes de cada caso, a partir de todas as fontes de dados, familiarizando o pesquisador com os dados e permitindo a identificação de padrões únicos. Já a *cross-case analysis* amplia o escopo da análise anterior, forçando o pesquisador a olhar além das primeiras impressões e ver as evidências através de múltiplas lentes. A autora sugere, para que seja realizada uma boa comparação, as seguintes táticas:

a) selecionar categorias ou dimensões para depois procurar semelhanças e diferenças dentro do grupo analisado, juntamente com diferenças entre os grupos. Tais dimensões podem ser sugeridas pelo problema de pesquisa, pela literatura ou serem escolhidas pelo pesquisador;

b) selecionar pares de casos e, em seguida, listar as semelhanças e diferenças entre cada par. Tal análise pode resultar em novas categorias que não haviam sido identificadas anteriormente;

c) dividir os dados por fonte de dados para explorar as possíveis percepções únicas de diferentes formas de coleta de dados. Quando um padrão encontrado em uma fonte de dados é corroborado pela evidência de outro, as constatações são mais fortes e melhor fundamentadas. Se são conflitantes, o pesquisador deve buscar o significado das diferenças.

Neste estudo, foi utilizada a primeira técnica sugerida por Eisenhardt (1989), por melhor atender às questões de pesquisa. Assim, primeiramente, foram examinadas as semelhanças e diferenças entre cada grupo formado por empresas de Turismo Colaborativo x tradicional de mesmo ramo com relação aos componentes de modelos de negócio, com base em categorias apresentadas pela literatura e dimensões escolhidas pela pesquisadora emergidas durante este trabalho, de acordo com as questões de pesquisa. Depois, os achados foram comparados com as descobertas dos outros grupos.

Como técnica de análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que se refere a "um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" (BARDIN, 2002, p. 38). Essa análise pode ser executada de diferentes formas. Para esta pesquisa, foi realizada a análise categorial que, segundo Bardin (2002), consiste na separação do texto em categorias agrupadas analogicamente. Para a autora, essa técnica segue dois passos: inventário, onde os elementos do texto que se apliquem à pesquisa são isolados; e classificação, onde os elementos isolados anteriormente são organizados em categorias.

Assim, o conteúdo das transcrições das entrevistas foi organizado de forma a permitir a separação de trechos que apresentem evidências concernentes aos objetivos desta pesquisa. Tais trechos foram classificados através de categorias de análise específicas e pré-definidas, baseadas na literatura e nos objetivos deste estudo (BARDIN, 2002; EISENHARDT, 1989; YIN, 2001).

Para a análise dos modelos de negócio, foi utilizada a taxonomia de Osterwalder e Pigneur (2011) para seus componentes, conhecida como *Business Model Canvas*. Essa escolha se deu pela amplitude desse *framework*, que destrincha e detalha o modelo de negócio da organização com base em nove componentes inter-relacionados, além da sua aplicabilidade a empresas tradicionais e de internet, conforme foi exposto anteriormente. A princípio, todas as categorias analíticas abrangiam os critérios do BMC. Contudo, tendo em vista que: de acordo com os mesmos autores, a concorrência é uma das principais forças externas que influenciam os modelos de negócio; as TICs são essenciais para a constituição de empresas de Turismo Colaborativo, sendo seu papel, nas empresas tradicionais avaliadas, desconhecido; e o terceiro objetivo específico envolve apenas os aspectos ou elementos dos modelos de negócio que, comparados, representam diferenças no serviço de turismo oferecido ao cliente, outras quatro categorias emergiram no decorrer do estudo. O Quadro 13, na página seguinte, apresenta todas elas.

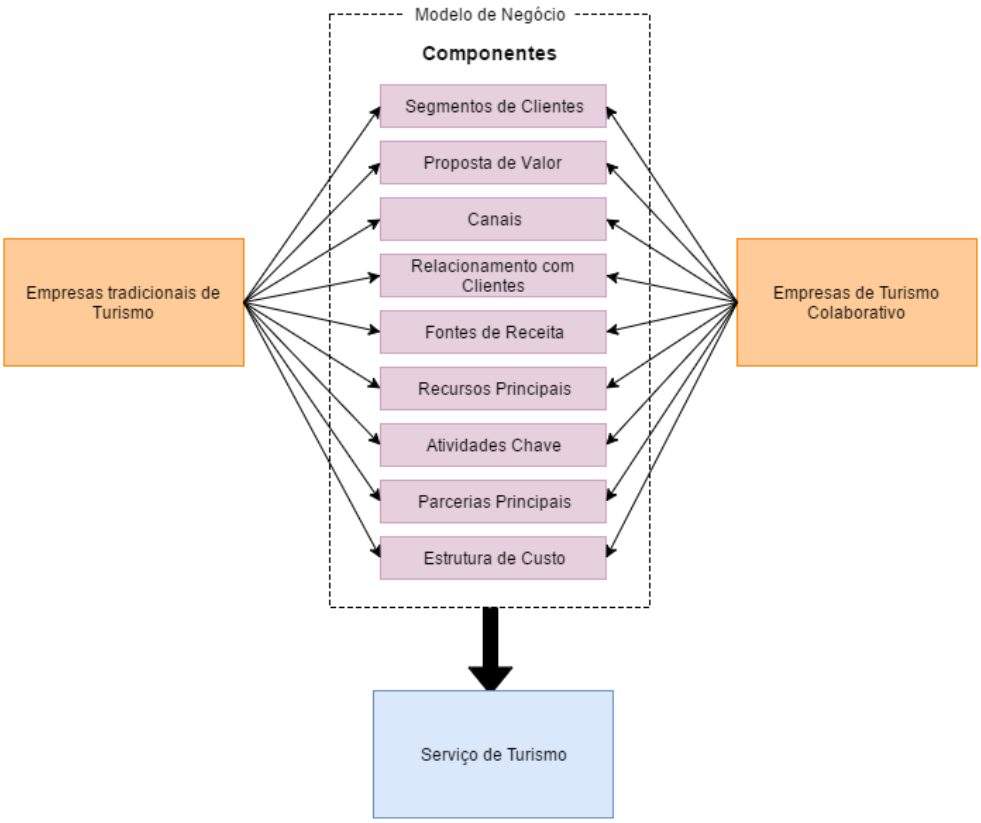
**Quadro 13 - Categorias Analíticas**

| | |
|---|---|
| **Constructo:** Modelo de negócio | **Categorias Analíticas** |
| | Segmentos de clientes |
| | Propostas de valor |
| | Canais |
| | Relacionamentos com o cliente |
| | Fontes de receita |
| | Recursos principais ou chave |
| | Atividades-chave |
| | Parcerias principais ou chave |
| | Estrutura de custo |
| | Concorrência e performance |
| | Papel das TICs (somente para empresas de turismo tradicional) |
| **Constructo:** Características do serviço de turismo oferecido ao cliente | Experiências proporcionadas |
| | Diferenças entre as empresas tradicionais e de turismo colaborativo |

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo desta pesquisa, contendo os componentes e elementos analisados, é ilustrado pela Figura 6.

**Figura 6 - Modelo da Pesquisa**




Fonte: Elaborado pela autora.

Tal modelo foi operacionalizado mediante os critérios descritos anteriormente nesta seção, com o auxílio de um software de apoio. Ele representa a comparação e análise dos modelos de negócio das empresas de turismo de massa e Turismo Colaborativo de mesmo ramo, de forma a cumprir os objetivos propostos.

## 3.6 UTILIZAÇÃO DE SOFTWARE DE APOIO

Como auxiliar à condução desta pesquisa, foi utilizado o software Atlas.ti em sua versão 7.5. Para isso, criou-se um arquivo de projeto, ou Unidade Hermenêutica, reunindo todos os documentos relacionados ao estudo, que compôs a base de dados do mesmo. Tal base não se restringiu às capturas de tela e áudios de entrevistas resultantes da coleta de dados, mas incluiu também materiais de referência teórica e os Termos de Consentimento dos entrevistados, que garantiram a preservação das identidades desses e a segurança da pesquisa. Em complemento, o projeto é constituído ainda por materiais elaborados pela própria pesquisadora, como quadros, imagens, comentários, notas e transcrições das entrevistas.

A utilização do software facilitou a organização dos dados e, consequentemente, agilizou a consulta, buscas e análise. As fontes de evidência foram armazenadas por caso e as categorias analíticas foram codificadas. A codificação refere-se ao processo de se atribuir categorias, conceitos ou códigos a segmentos de informação de interesse aos objetivos da pesquisa, correspondendo às práticas manuais de marcar, sublinhar ou anotar trechos de livros ou documentos (ATLAS.TI, 2015). Assim, as categorias analíticas definidas na seção 3.5 foram traduzidas para unidades menores, os códigos. O Apêndice B lista todos os códigos utilizados por questões do roteiro e dimensões de análise.

Dessa forma, após a composição da Unidade Hermenêutica as entrevistas foram transcritas utilizando-se o próprio software. Em seguida, os trechos das transcrições e seções de outros materiais foram selecionados e classificados de acordo com os códigos listados no Apêndice B. O Atlas.ti permitiu também traduzir, visualmente, as relações conceituais intrínsecas entre os códigos, representadas através da rede constante do Apêndice C. A concepção dessa rede conceitual acelera a análise a ser feita pelo pesquisador ao permitir que o mesmo visualize conexões que estão frequentemente ocultas em seu processo de reflexão inconsciente (WOOLF, 2016).

Em resumo, o software Atlas.ti contribuiu, especialmente, para uma maior abrangência e profundidade na cobertura dos dados coletados, além da melhor visualização das

convergências entre as evidências resultantes da triangulação das fontes, conforme recomendações de Yin (2001).

## 3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

A credibilidade de uma pesquisa é aumentada quando o pesquisador dá ênfase à confiabilidade e validade (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Para Yin (2001), a qualidade de um estudo de caso pode ser julgada por meio de quatro testes: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade. Segundo esse autor, o teste de validade interna não é adequado para estudos exploratórios e, assim, ele não foi incluído na pesquisa. O Quadro 14 indica, para cada teste citado, as táticas que foram adotadas neste estudo para atender os critérios determinados por Yin (2001):

**Quadro 14 - Critérios de Validade e Confiabilidade**

| Teste | Táticas utilizadas |
|---|---|
| Validade do Constructo | Foram utilizadas múltiplas fontes de evidência, através da triangulação de entrevistas e documentos, conforme informado no item 3.4. |
| | Foram selecionadas categorias de análise específicas e padronizadas, com base na revisão de literatura, conforme exposto no Quadro 13. |
| Validade Externa | Utilizou-se a lógica da replicação para os casos selecionados de acordo com os critérios informados no item 3.3. |
| Confiabilidade | Foi elaborado um protocolo para o estudo de caso, a ser apresentado neste tópico 3.7. |
| | Foi desenvolvida uma base de dados no software Atlas.ti, reunindo todo o material relacionado à pesquisa em formatos como áudio, texto e imagem. |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Yin (2001).

Com o objetivo de garantir a confiabilidade da pesquisa e sistematizar os procedimentos a serem adotados facilitando sua replicação, elaborou-se um protocolo de estudo de caso, descrito a seguir:

1. Formular o roteiro de entrevista com base nas categorias analíticas do estudo;
2. Selecionar as empresas para comporem os casos, conforme os critérios designados no item 3.3;
3. Contatar os gestores das empresas selecionadas;
4. Realizar a coleta de dados documentais nos sites das empresas participantes;
5. Realizar o caso piloto;
6. Analisar os dados coletados no caso piloto;
7. Realizar alterações, caso necessário, no roteiro da entrevista;

8. Refazer a entrevista do caso piloto, utilizando o novo roteiro, se esse tiver sido alterado;
9. Agendar as entrevistas;
10. Realizar as entrevistas;
11. Armazenar as evidências na Unidade Hermenêutica do Atlas.ti;
12. Transcrever as entrevistas;
13. Analisar as informações provenientes das entrevistas e documentos de cada caso, de forma individual;
14. Descrever os casos;
15. Executar a análise comparativa de casos de empresas de mesmo ramo;
16. Comparar os achados com os outros grupos;
17. Elaborar o relatório final do estudo.

# 4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Nesta seção serão apresentados os relatórios dos seis casos estudados de forma a proporcionar uma familiarização com cada um deles. Conforme o roteiro de entrevista, os mesmos irão iniciar com um breve histórico da empresa, quando autorizado pelo entrevistado. Em seguida, serão relatados os achados em relação às categorias analíticas que compõem o BMC, a saber: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos; além das categorias que emergiram durante a pesquisa: experiências proporcionadas ao turista, concorrência e performance, diferenças entre os serviços prestados e, no caso das empresas tradicionais, papel das TICs. Consoante com os relatórios exibidos, o quadro do modelo de negócios e o quadro-resumo das informações resultantes das dimensões emergentes complementam as descrições.

## 4.1 CASO 1: DINNEER

O Dinneer é uma plataforma on-line que "conecta pessoas que amam novas experiências gastronômicas com anfitriões que oferecem almoços e jantares exclusivos em suas casas em 34 países" (DINNEER, 2016a). Ele pode ser acessado por um navegador web, ou por meio da versão *mobile* do site, disponível para smartphones com sistema operacional Android. Foi criado em agosto de 2015 pelo entrevistado, o "Gestor U", e seu sócio. CEO da empresa, o Gestor U empreende desde a adolescência e, atualmente, aos 35 anos, soma mais de 60 negócios fundados. Sua vasta experiência com empreendimentos off-line e, principalmente, on-line, foi essencial para a concepção da empresa, como o próprio destaca:

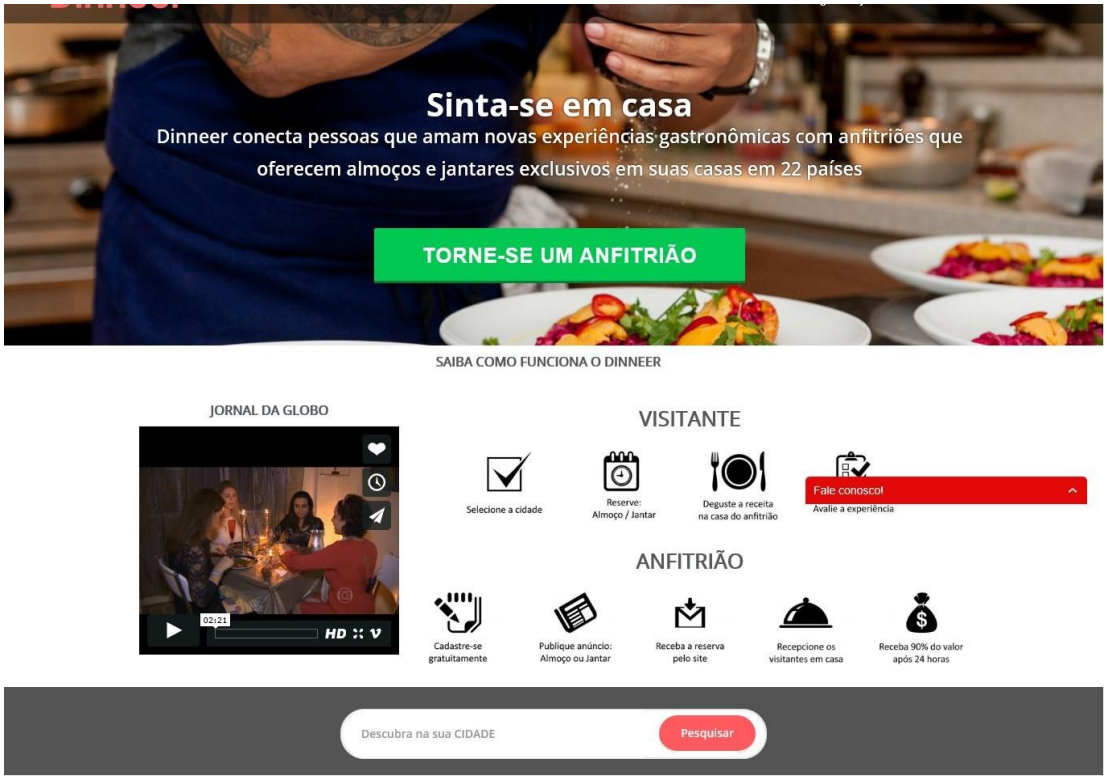
> O Dinneer nasceu por causa de toda essa experiência que tive durante a minha vida profissional: de como fazer e como não fazer um negócio. Por acaso, eu observei no Instagram a quantidade de pessoas que estavam postando fotos de comidas feitas, em casa, por elas mesmas. E vi que muita gente comentava, querendo experimentar essa comida. [...] E aí chegou a hora do "*feeling* empreendedor", [...] pensei: 'então, vamos entrar aqui no meio e conectar essa pessoa que não sabe que pode vender a comida com a pessoa embaixo, o outro usuário, que não sabe que pode comprar essa comida!'. Eles estão conectados o tempo todo, mas o produto não está sendo vendido.

Depois de identificada a oportunidade de negócio, o entrevistado buscou sites com propostas semelhantes - que conectassem anfitriões que cozinham em casa a pessoas interessadas em experimentar seus pratos, e analisou atentamente cada um dos achados, registrando suas características, pontos fortes e fracos. Tal exploração o fez imergir no

Turismo Colaborativo, culminando no encontro de uma plataforma que o inspirou, como o mesmo esclarece: “quando eu vi o Airbnb eu disse: ‘nossa...é isso!’, [...] pelo modelo de negócio dele, pelo conceito dele de experiência. Ficou muito claro: o Dinneer deveria ser muito parecido com o Airbnb, só que de refeições”.

A Figura 7 exibe a tela inicial do Dinneer, que apresenta sua proposta de valor, um resumo de seu funcionamento e ainda um campo de busca de refeições.

**Figura 7 - Página inicial do Dinneer**




Fonte: Dinneer (2016a).

No momento da entrevista, a plataforma estava presente no Brasil e em 78 cidades no exterior, somando 25 países e quase 2500 anfitriões cadastrados. Mesmo com tal abrangência, apenas sete colaboradores em tempo integral e um dedicando-se em meio expediente mantinham o funcionamento da empresa, trabalhando no espaço de *coworking* Living Lab MS, situado na cidade de Campo Grande, ou mesmo em qualquer lugar com acesso à internet. Dois meses depois, outros nove países aumentaram o alcance do Dinneer (DINNEER, 2016a).

Seus clientes se dividem em três segmentos: residentes locais, turistas em viagem pelo Brasil e emigrantes brasileiros, cada um dos quais com necessidades distintas. Os residentes locais são pessoas que, em sua cidade domicílio, desejam fazer uma refeição fora de casa, mas buscam por experiências gastronômicas diferentes daquelas oferecidas nos restaurantes

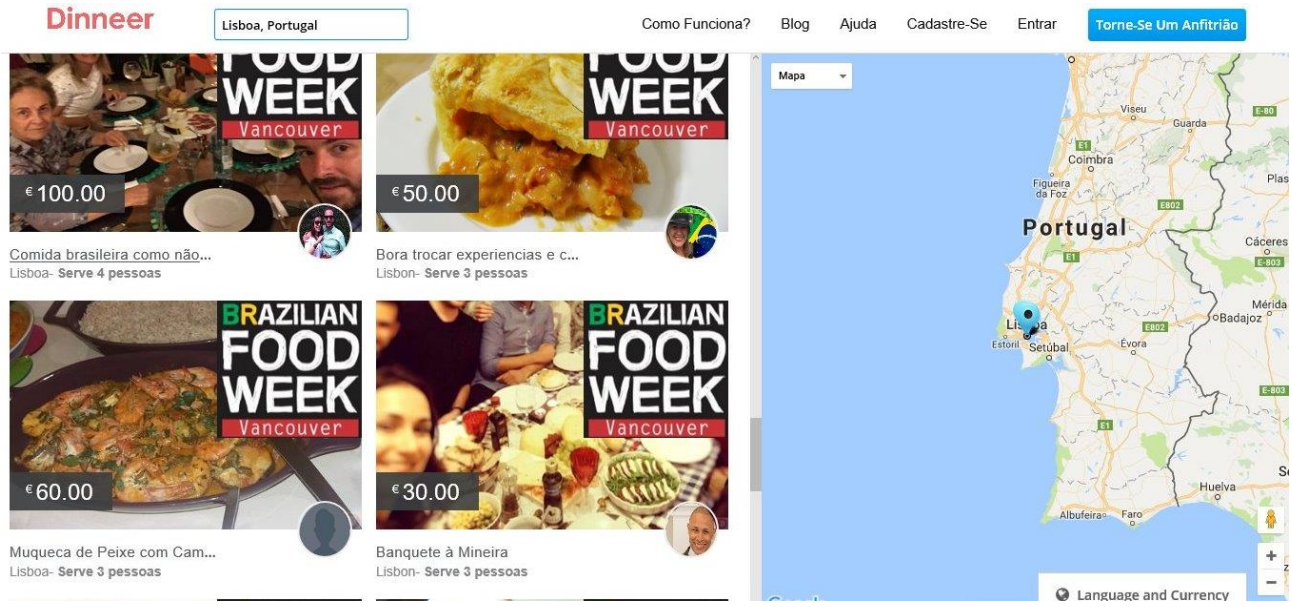
tradicionais. Já os turistas são estrangeiros ou brasileiros viajando pelo país que querem vivenciar uma maior imersão na cultura do local visitado, conhecendo pessoas que vivem a realidade do lugar, como explica o empreendedor:

> Por exemplo, é o gaúcho que está indo para o Rio de Janeiro e quer ter imersão cultural. [...] Ao invés de ir em um restaurante comer uma comida típica carioca, ele vai na casa de um carioca, comer a comida carioca, feita por um carioca. Então é uma imersão cultural muito mais rica do que apenas a comida. [...] Agora nas olimpíadas mesmo, a gente está recebendo várias reservas de estrangeiros que vieram para o Brasil e estão comendo a comida de um carioca, na casa de um carioca.

Em 2016, o Dinneer passou a atender também ao terceiro segmento, com a proposta de "conectar emigrantes brasileiros, que fazem comida brasileira, com outros brasileiros". Segundo o entrevistado, muitos emigrantes sentem falta das comidas típicas de seu país de origem. Diferentemente dos outros dois grupos, eles têm a necessidade de saborear novamente as comidas de sua terra natal, atribuindo a elas um alto valor sentimental, e de conhecer, conversar e fazer amizade com compatriotas expatriados. Um brasileiro que reside em Lisboa, por exemplo, encontra na plataforma outros brasileiros oferecendo desde a tradicional feijoada, até refeições tipicamente nordestinas ou mineiras e, ainda, pratos tradicionais de outras nações, talvez até encontrados em outros restaurantes, mas com o valor agregado da interação com os anfitriões brasileiros. Uma parte dos resultados para essa busca é exibida na Figura 8. O entrevistado informa ainda que, no futuro, a plataforma pretende ampliar essa proposta para outras nacionalidades:

> Esse é o primeiro estágio. Ainda vamos escolher outra nacionalidade para o segundo [...]. Da mesma forma que a gente está fazendo com brasileiros, vai fazer com outras nacionalidades, [...] a gente consegue atingir todas as nacionalidades expatriadas, pessoas que estão morando fora de sua terra natal.

**Figura 8 - Exemplo de busca: refeições em Lisboa, Portugal**




Fonte: Dinneer (2016c).

O empreendedor considera que o produto do Dinneer é o anfitrião, aquele que recebe os clientes e cozinha para eles. O anfitrião é alguém que sabe e gosta de cozinhar. Ele busca, na plataforma, conhecer novas pessoas, fazer amizades, ter uma fonte de renda adicional e, no caso de expatriados, matar a saudade de sua cultura junto com compatriotas que visitam sua casa. Eles são os responsáveis pela prestação do serviço e recebem um treinamento da empresa quanto a isso, ressalta: "nós treinamos eles, fazemos um acompanhamento, temos controle de tudo, mas serviço quem presta é o próprio anfitrião. É o brasileiro que está lá em Dubai agora, cozinhando, para atender um visitante que vai na casa dele jantar". Então, o entrevistado afirma que o serviço prestado pelo Dinneer é a intermediação de contato e pagamento entre o cliente e o anfitrião:

> Os únicos serviços que o Dinneer oferece são a intermediação de pagamento e contato entre uma pessoa que está vendendo um serviço, e uma pessoa que está comprando esse serviço. É um *marketplace*. [...] A gente, em momento algum, frita um ovo. [...] A gente nunca lavou uma louça do Dinneer, mesmo tendo intermediado mais de 3000 jantares. Então, serviço mesmo, é a intermediação, diferente de um restaurante que tem que prestar dezenas de serviços. No Dinneer não, a gente não tem essa necessidade.

Tendo sido tema de reportagens de jornais e outros programas de grandes emissoras de TV aberta no Brasil, os clientes também chegam à plataforma por meio de matérias em portais, jornais, sites e blogs de terceiros (DINNEER, 2016b). Além disso, a empresa possui páginas nas redes sociais Facebook, Twitter e Instagram, um canal ativo no YouTube e blog próprio, que visam não só atrair clientes para a plataforma, mas manter contato com eles; informa-los sobre as novidades do Dinneer; instruir os anfitriões sobre como bem receber e servir um visitante; ensinar os clientes como fazer melhor uso da plataforma; e publicar conteúdos turísticos e culinários, despertando o interesse para novas experiências. Os usuários e não usuários ainda podem contatar a empresa via e-mail, chat próprio, telefone e WhatsApp, ou acessar a Central de Ajuda on-line automatizada. Assim, o Dinneer mantém contato com o cliente antes, durante e após a prestação do serviço, por meio de canais diversos, como o entrevistado salienta:

> Entramos em contato, com alguns clientes, antes deles conhecerem a empresa - fazemos marketing. Com as ferramentas de marketing em geral, sites de notícias e tudo mais. Mas a partir do momento em que um cliente entra no site e que captamos alguma informação dele, continuamos o alimentando com conteúdo, com informações relevantes, para que se torne um visitante. Depois que ele se torna um visitante, que reserva um jantar, temos contato com ele via e-mail, WhatsApp, etc. Então, depois que temos acesso a um usuário, mantemos contato com ele o tempo todo, de várias formas. E testamos vários caminhos todos os dias.

Na linha desses fatos, para prover essa interação, todos os 8 colaboradores são responsáveis pelo relacionamento com o cliente, por meio das ferramentas citadas. Tal relação

procura ser informal, para obter uma maior aproximação com o usuário, como o empreendedor relata:

> Temos que trazer o usuário para próximo de nós, com [...] uma comunicação [...] muito mais informal. Até porque é uma empresa de internet, diferente das empresas do mundo real, em que se trata todo mundo igual, de maneira formal. É claro que existe formalismo, [...] mas com cliente que tem esse perfil, e uma boa parte não tem. Então, não podemos tratar uma pessoa que é totalmente aberta formalmente, a gente tem que tratar ela como amigo.

Ademais, o Dinneer lucra intermediando o pagamento dos almoços e jantares. Atualmente, os preços das refeições anunciadas para duas pessoas variam de R$12,00 a mais de R$400,00, abrangendo várias classes sociais, mas não há limite mínimo ou máximo. Os anfitriões definem os valores cobrados, não apenas pelo alimento proporcionado, mas pela experiência como um todo, esclarece o entrevistado:

> Não é só a comida, é o local, a experiência. A gente tem um anúncio em Maceió que é uma degustação em uma casa de praia à beira mar, numa praia exclusiva. Então você vai almoçar numa praia reservada para você, sabe? É um negócio que você não acha em lugar nenhum para comprar...o acesso é difícil. Igual ao Airbnb. O Airbnb não é só um quarto dentro de um apartamento, você pode alugar um castelo, você pode alugar uma casa na árvore, então o Dinneer vem trazer essas experiências diferentes também.

Para a contratação do serviço, o usuário segue as mesmas etapas de uma transação eletrônica, em que, depois de selecionada a experiência-refeição, o cliente escolhe a forma de pagamento, o número de parcelas e paga sua reserva por meio de empresas de pagamentos on-line, que garantem a segurança dos dados. O Dinneer, então, retém uma porcentagem do valor pago, como ilustra o entrevistado:

> Ninguém pega em dinheiro, é igual a qualquer outro *marketplace*, onde a plataforma fica responsável tanto pelo recebimento quanto pelo pagamento. O Dinneer retém 10% do valor do jantar, então, se o anfitrião cobra R$100, ele recebe R$90 - 90%. E o visitante também paga 10% de taxa de serviço no momento em que está executando a reserva. No caso, se custa R$100, ele vai pagar R$110. Assim, o Dinneer fica com 10% de cada lado, que é igual ao que o Airbnb faz. No entanto, temos uma taxa bancária de, praticamente, 6%, e assim nossa margem é de 14% da intermediação em si.

Graças à experiência do empreendedor, o Dinneer não necessitou de investimentos externos para ser criado, somente de recursos financeiros do próprio fundador. Para que isso fosse possível, ele contratou poucas pessoas, poucos serviços e investiu bastante tempo e trabalho na sua ideia. Assim, o principal recurso exigido para o funcionamento da plataforma é o humano. Segundo o entrevistado, “o que faz um negócio na internet crescer não é nenhum computador, local ou móvel, mas os profissionais”. Os colaboradores da plataforma são escolhidos principalmente pela habilidade que têm em aprender e se adaptar às diferentes funções que deverão exercer conforme a empresa se desenvolve, em detrimento de habilidades técnicas específicas:

> O Dinneer está em construção desde o primeiro dia [...] a vida inteira a gente vai construir. Então, o profissional tem que entender da área, entender de internet e saber que ele pode ser um 'atacante', mas vai ter que ser um 'goleiro' daqui a pouco, vai ter que jogar em outra posição. A gente escolhe, em resumo, pessoas que tenham habilidade em aprender qualquer coisa, não é muito um profissional de área específica.

As atividades mais importantes na empresa são aquelas relacionadas ao relacionamento com visitantes e anfitriões. Devido ao número reduzido de funcionários, elas são exercidas por todos os colaboradores, como várias das outras atividades:

> Qualquer *startup* começa com todo mundo fazendo tudo. Conforme o negócio vai crescendo, vão entrando novos profissionais e 'a coisa' vai segmentando. Quando começamos era eu e meu sócio, e a gente fazia tudo. Hoje em dia a gente já consegue dividir em 7 partes, mas, ao mesmo tempo, existem outras dezenas de partes: é o que todo mundo faz, todo mundo trabalha nelas. [...] O Dinneer não está completo, está faltando, no mínimo, 30 profissionais para formar o time e estamos jogando com 7 jogadores, [...] é difícil designar um papel somente para eles.

No que concerne a parcerias principais, devido à natureza do negócio, é difícil para o entrevistado identificar quem são os fornecedores do Dinneer: "é uma discussão isso, porque o anfitrião pode ser fornecedor ou não...não é uma regra. Esse é um modelo novo. [...] Diferente de uma padaria, que todo mundo sabe qual o fornecedor, modelos como o Dinneer não tem 'nomes' para as coisas que acontecem". Assim, ele considera como fornecedores somente as empresas que proveem serviços como e-mail e hospedagem da plataforma. Outras parcerias incluem: amigos que, eventualmente, ajudam a executar alguma atividade específica; Clube de Benefícios, que fornecem descontos para determinadas empresas; e grupos de Facebook que divulgam a plataforma. Uma nova parceria foi fechada durante uma pausa que o entrevistado precisou realizar na entrevista, mas os detalhes ainda não haviam sido definidos. Ele aponta: "a reunião foi bem legal. Fechamos uma parceria grande, de um novo tipo. É um site de cursos de Gastronomia onde a gente vai oferecer uma nova proposta de valor para os alunos. Estamos formatando. Fechamos, e agora é formatar para executar o projeto".

O principal custo do Dinneer é a folha de pagamento, são os salários e despesas relacionadas aos profissionais. A empresa não possui gastos com a estrutura física ou manutenção da plataforma, que é executada pelos próprios funcionários: "eu não pago aluguel, nem preciso pagar energia ou internet. Mas nosso caso é um caso à parte, é que fazemos de uma forma que não gera esses custos".

Após o término da refeição, o visitante pode avaliar o anfitrião no Dinneer, de forma a comunicar aos outros clientes sobre a qualidade do serviço prestado por aquela pessoa em particular. Quanto ao serviço oferecido na plataforma, não há uma seção no site determinada para sua avaliação, mas o usuário pode escrever sobre a mesma juntamente com a avaliação

do anfitrião, caso queira. Quando perguntado sobre os indicadores de performance utilizados, o entrevistado afirmou: “temos indicadores, mas eles são bem superficiais”, complementando que as necessidades de avaliação de performance são pontuais.

Apesar do Dinneer ser, de acordo com o empreendedor, a maior plataforma brasileira no conceito em que atua, outras empresas estrangeiras também operam no país, mas ele enxerga a todas elas como aliadas:

> A gente andou conversando para unirmos forças e divulgar o conceito. Não são concorrentes, de forma alguma. A grande barreira é mostrar o conceito para os novos usuários, então, quanto mais empresas trabalhando no mercado, melhor, porque a gente não precisaria fazer o esforço sozinho. E a gente meio que está fazendo o esforço sozinho, isso complica, você tem que gastar muito dinheiro e tempo para divulgar o conceito.

Assim, segundo o entrevistado, os principais concorrentes do Dinneer são os restaurantes tradicionais. Outro concorrente a ser considerado é o próprio cliente, visto que ele pode oferecer refeições em sua casa sem utilizar a plataforma, ou abrir um restaurante. Mesmo assim, o Gestor U ainda não vê reação das empresas tradicionais contra o compartilhamento de refeições:

> O meu sonho, como CEO do Dinneer, é entrar em um restaurante e o dono sair correndo atrás de mim, querendo me bater. Quando isso acontecer, o Dinneer vai estar gigantesco, vai estar incomodando os donos de restaurante. Mas [...] tem muitos restaurantes por aí e a proposta do Dinneer não é ser mais barato que eles, então acredito que não. [...] Mas acho que faz alguma diferença pra eles sim, só em alguns polos, porque o Dinneer é democrático: você pode reservar um almoço em uma praia deserta, onde não tem um restaurante.

Quanto aos turistas, especificamente, o Dinneer utiliza os anúncios pagos do Facebook, o Facebook Ads, para identifica-los e apresentar a plataforma para os mesmos enquanto estão viajando. O empreendedor complementa: “essa ferramenta refina o alcance do anúncio para as pessoas que estão em algum local a poucos dias. [...] ela tem essa ‘inteligência’ para identificar se eu estou na minha cidade ou em alguma outra”. Indo além, para o entrevistado, o principal auxílio prestado pelo Dinneer a esse público é a imersão cultural proporcionada pelo anfitrião. A empresa treina o anfitrião de forma indireta, por meio das dicas e outras publicações, mas quem realmente realiza o controle da qualidade dos serviços prestados pelo mesmo é o turista:

> [...] A gente não tem essa necessidade de ‘ensinar o anfitrião a ser educado’. Quem estimula isso são os visitantes com os comentários: após o jantar eles deixam um comentário e, se o cara for mal-educado, eles vão escrever que o anfitrião é mal-educado. Assim, com certeza, você não vai reservar esse jantar depois, já que ele recebeu um comentário negativo. Então, o próprio anfitrião luta para receber um comentário positivo, porque o objetivo dele é receber [...] mais reservas.

A experiência proporcionada pelo Dinneer, comparada a um restaurante tradicional, envolve não somente a refeição, mas o local em que ela é executada e a interação com o cozinheiro. Além disso, o turista se beneficia de um relacionamento mais amigável com o

anfitrião, tendo em vista que a plataforma é a única responsável pelas transações comerciais. O Gestor U exemplifica:

> Muitas das vezes, você chega na casa do anfitrião e ele te chama na cozinha, alguns até perguntam se você quer participar da elaboração do prato. Com isso, você acaba aprendendo a cozinhar algum prato diferente, é uma experiência muito mais rica e prática. Em um restaurante é totalmente diferente: tem pessoas te atendendo, tem fila, você vai pagar, pegar no dinheiro [...] No Dinneer o visitante já pagou há um mês atrás, ou dois dias, o que seja. Não tem aquele mal-estar de tirar o dinheiro do bolso e pagar um anfitrião[...], não tem essa de 'eu estou comprando seu serviço'. [...] A gente consegue tirar o máximo possível da parte comercial. [...] E é muito melhor você pagar antes porque você não sente. A saída do restaurante é sempre uma tristeza, tem a conta, tem gente brava ou achando que não deveria pagar os 10% porque foi mal atendido...

De acordo com o CEO, o Dinneer também se diferencia por oferecer aos anfitriões uma proposta de valor que eles não encontram nas soluções tradicionais: uma forma sem burocracia e sem custo de trabalhar com gastronomia, em sua própria casa. Caso o usuário tente abrir um restaurante, ele irá encontrar dificuldades como contratação de funcionários, espaço físico e equipamentos, que demandam um custo inicial alto, além de maior tempo, devido à burocracia com a documentação e à vigilância sanitária. Em compensação, no Dinneer ele atende a poucos clientes por vez.

Os quadros do BMC e das Dimensões emergentes do Dinneer são representados através dos Quadros 15 e 16, respectivamente.

**Quadro 15 - BMC - Dinneer**

## *Business Model Canvas*

*Empresa:*
DINNEER

***Parceiros Principais***

- Fornecedores de serviços de e-mail e hospedagem da plataforma.
- Empresas, por meio de Clubes de Benefícios.
- Grupos de Facebook parceiros na divulgação.
- Site de cursos de Gastronomia.
- Amigos, que auxiliam em atividades eventuais.

***Atividades-Chave***

- Estrutura: 7 colaboradores em tempo integral e 1 em meio expediente. Não há uma divisão sólida das tarefas.
- Atividade: relacionamento com clientes e anfitriões.

***Recursos Principais***

- Profissionais de fácil aprendizado e flexíveis, que entendem do negócio e de internet.

***Proposta de Valor***

- "Conecta pessoas que amam novas experiências gastronômicas com anfitriões que oferecem almoços e jantares exclusivos" - Intermediação de contato e pagamento.
- Acesso a refeições brasileiras e a expatriados do Brasil.
- Maior imersão cultural: acesso aos nativos, suas casas, modo de vida e culinária local.
- Acesso a experiências gastronômicas diferentes e a novas amizades.

***Relacionamento com Clientes***

- Relacionamento contínuo, informal sempre que possível e próximo.
- Disponibiliza diversos canais para contato.
- Marketing on-line e off-line.
- Cria conteúdo para fidelizar e despertar o cliente para novas experiências, além de instruir os anfitriões.

***Canais***

- Site.
- Acesso *mobile* ao site.
- Páginas no YouTube, Facebook, Twitter e Instagram; blog, chat e Central de Ajuda próprios; e-mail; telefone e WhatsApp.
- TV, jornais, sites, blogs de terceiros e Facebook Ads.

***Segmentos de Clientes***

- Emigrantes brasileiros.
- Turistas.
- Residentes locais.

***Estrutura de Custo***

- Funcionários.

***Fontes de Receita***

- Lucro por transações efetivadas através da plataforma: 14% do valor da experiência (10% do cliente + 10% do anfitrião - 6% de taxa bancária).
- Empresas de pagamentos on-line intermediam as transações financeiras e garantem a segurança.
- Cliente pode escolher a forma de pagamento e número de parcelas.
- Refeições para duas pessoas variam de R$12,00 a mais de R$400,00.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 16 - Dimensões Emergentes - Dinneer**

*Dimensões Emergentes*

*Empresa:*
DINNEER

| ***Concorrência e Performance*** | ***Experiências Proporcionadas*** | ***Diferenças em Relação às Empresas Tradicionais*** |
|---|---|---|
| • Concorrentes: empresas tradicionais e o próprio anfitrião.<br>• O usuário não possui instrumento para avaliar a performance da empresa.<br>• Indicadores superficiais. | • Imersão cultural proporcionada pelo anfitrião, produto da plataforma.<br>• Qualidade das experiências regulada pelo cliente.<br>• Estímulo ao turismo e a novas experiências por meio do blog e redes sociais. | • Atende as necessidades também do anfitrião.<br>• Identifica os turistas por ferramentas tecnológicas.<br>• Proporciona maior imersão na cultura local, que envolve o contato com um morador, sua casa e sua cultura.<br>• Possibilita novas experiências, como refeições em locais inusitados e participação na elaboração dos pratos. |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 CASO 2: PEGCAR

O Pegcar, criado pelo "Gestor V" e seu sócio, "oferece um serviço de compartilhamento de carros entre pessoas, conectando proprietários de carros a condutores interessados" (PEGCAR, 2016d). Os idealizadores, formados em Administração, já simpatizavam com as ideias da Economia Colaborativa quando conheceram o modelo de *carsharing* no exterior. À época, o sócio do entrevistado trabalhava com o mercado de locações tradicionais em um banco e, assim, após análises, verificaram nesse uma oportunidade de empreender, trazendo o modelo para o Brasil "com um 'quê' de tropicalização", como esclarece o entrevistado:

> Vimos que o mercado de locação de carros é muito líquido; movimenta R$15bi por ano; é bem fragmentado no ponto de vista da concorrência; tem liquidez do ponto de vista de imagem. [...] E (o *carsharing*) é um modelo *asset light*, em que você não precisa comprar os carros - o que permite que a gente comece de uma maneira não tão intensiva do ponto de vista do capital.

Em 2014, eles deixaram seus empregos para pôr em prática a ideia e, em outubro de 2015, o Pegcar começou a operar. Atualmente, outros cinco colaboradores trabalham com os empreendedores na sede da empresa, um *coworking* no distrito de Pinheiros, São Paulo.

A página principal da plataforma é apresentada na Figura 9, a seguir.

**Figura 9 - Página inicial do Pegcar**


Fonte: Pegcar (2016c).

O Pegcar se posiciona como um *marketplace* de aluguel de veículos que interliga proprietários de carros ociosos com pessoas que precisam dos mesmos para atividades específicas. Ele oferece, segundo o empreendedor: “um serviço de aluguel muito mais barato que as locadoras tradicionais; muito mais prático; e, ao mesmo tempo, mais cômodo, pois a pessoa consegue alugar um carro perto dela”. Sua área de abrangência, no momento, envolve o estado de São Paulo, região coberta pela seguradora da plataforma, mas os proprietários de outros estados podem cadastrar seus veículos no site e aguardar a futura ampliação da cobertura. No momento da entrevista, a plataforma contava com 250 carros cadastrados no estado ativo e recebia cerca de 200 reservas mensais.

Os clientes da empresa se dividem em dois segmentos: proprietários, responsáveis pela oferta de veículos, e condutores, que representam a demanda. Os proprietários buscam monetizar um carro ocioso; já os condutores são, em sua maioria, jovens entre 25 a 35 anos que não possuem um veículo e precisam dele para situações específicas, como exemplifica o entrevistado:

> A motivação é facilitar a mobilidade e, ao mesmo tempo, funciona como uma alternativa de transporte quando um carro se torna relevante no perfil de mobilidade da pessoa: seja para viajar; para um casamento; para ter uma autonomia maior ao andar na cidade; fazer compras; transportar alguma coisa grande ou pesada; visitar clientes...tem alguns nichos específicos, mas a gente tem visto que ‘viagem’ é um dos nichos de principal relevância para o nosso *business*.

Pelo cenário apresentado, o Gestor V identifica como único serviço oferecido pela empresa o aluguel de carros, mas reitera que a mesma constitui um *marketplace*, fazendo a conexão qualificada entre os dois clientes, permitindo a busca, solicitação e reserva; facilitando o pagamento, pois a plataforma está integrada com um intermediador de

pagamentos; e disponibilizando um seguro, como ele destaca: “ele cobre o carro pelo período da transação, fazendo com que o seguro particular do proprietário não seja afetado. Esse é um dos principais pilares da nossa proposta, por mais agregar valor, tanto para a oferta quanto para a demanda”.

A proposta de valor, para o empreendedor, também envolve um bom atendimento ao cliente, algo que ele considera necessário inclusive em vista do modelo inovador da empresa. Os principais canais utilizados para esse contato são o e-mail, especialmente; o telefone; e a *fanpage* do Facebook, que os colaboradores veem como uma evolução do SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor. A plataforma também conta com páginas no Twitter e Instagram. Para todas as formas de contato citadas, sempre tem alguém disponível para atender os clientes, seja o sócio do entrevistado, ou a estagiária contratada, apesar de não haver alguém dedicado somente a essa função. No entanto, as demandas dos clientes, depois de atendidas, não são registradas para controle futuro, e ele acrescenta: “não registramos isso em nenhum lugar, a gente simplesmente resolve o problema da pessoa”.

No tocante aos canais, a empresa faz uso de diferentes meios para conquistar as duas categorias de clientes. Na conquista de proprietários, os artifícios mais utilizados são conteúdos em mídias tradicionais de TV, portais, editoriais específicos e mídias sociais, como afirma o entrevistado: “(nessas mídias) a gente quer estar presente para falar sobre compartilhamento de carros, sobre como a pessoa pode fazer uma renda extra. [...] Além disso, a gente vê que o canal ‘boca a boca’ também está sendo bastante relevante”. Já a prospecção de condutores envolve, especialmente, o buscador Google, por meio de duas estratégias diferentes, como ele declara: “Tem duas formas de tentar aparecer no Google: uma é a busca paga [...] e outra é SEO (*Search Engine Optimization*). [...] tanto em SEO quanto em mídia paga, a gente tem focado bastante atenção no Google”.

O contato com os clientes se mantém durante todo o período em que eles permanecem cadastrados na plataforma e recebe atenção especial em momentos considerados de maior necessidade, chamados de *touchpoints*. Aqueles que se cadastram no site depois de conhecer o Pegcar, via Google ou Facebook, por exemplo, geralmente não transacionam instantaneamente. Para o empreendedor: “isso é muito interessante no marketing, porque o cliente tem toda uma jornada a percorrer antes de finalmente estar preparado para fazer uma compra”. Assim, eles elaboraram um conjunto de estratégias, chamadas de Estratégias de Ativação, que visam fazer com que o novo usuário se torne ativo, como ele exemplifica: “principalmente, damos cupons de desconto para incentivar as pessoas a transacionar. No

caso de proprietários, mandamos e-mails solicitando que completem o cadastro, às vezes ligamos...tem várias estratégias diferentes de ativação de *supply* e ativação de demanda".

Mesmo após a locação realizada, suas estratégias de CRM contemplam a retenção do cliente, oferecendo cupons de desconto e produzindo conteúdos de viagem, esclarece o Gestor V:

> A gente produz muito conteúdo. Dentro da estratégia de ser relevante na busca orgânica do Google, você tem de fazer muito conteúdo em blogs. Então a gente produz conteúdos que incentivam as pessoas a usarem carros, por exemplo: falamos sobre viagens, viagens curtas, como 'final de semana no Rio de Janeiro'... e mandamos sempre um *mailing* para as pessoas, para nutrir suas jornadas na plataforma.

No contato com os clientes, a empresa procura manter uma linguagem única, próxima do usuário, informal, mas consistente e eficiente. Segundo o empreendedor, todas as necessidades dos clientes estão sendo atendidas e os resultados têm sido positivos, como ele comenta: "os feedbacks têm sido muito bons em relação ao atendimento, e a gente fica contente em relação a isso. Inclusive, quando as pessoas avaliam o serviço, sempre um dos pontos abordados é a equipe do Pegcar como um ator relevante para o processo de locação". Esse retorno do usuário sobre a empresa não possui um instrumento fixo. Os clientes utilizam principalmente o Facebook, além do telefone e WhatsApp para isso.

Os clientes podem acessar a plataforma por meio de um navegador web, em seu computador ou smartphone. Para locar um carro, o usuário cadastrado realiza uma busca no site por período, horário e localização. Os resultados da pesquisa exibem os carros disponíveis, com suas características, local exato e preço. Uma busca por veículos localizados em Pinheiros, na cidade de São Paulo, disponíveis para o período de 10/11/2016, às 14h, até 11/11/2016, às 14h, por exemplo, retorna 16 páginas de opções diversas de marcas, modelos, acessórios incluídos e localizações. Um fragmento dos resultados dessa busca pode ser conferido na Figura 10.

**Figura 10 - Exemplo de busca: veículos para alugar em Pinheiros, São Paulo**


Fonte: Pegcar (2016a).

Como diferencial em relação às locadoras tradicionais, a empresa também possibilita a locação por horas, ou por dias da semana. Os preços, assim, são definidos previamente pelo proprietário e variam de acordo com as características do veículo e período de locação requerido. Atualmente, conforme o entrevistado, eles variam de R$60 a R$250 por dia, tendo como média o montante de R$100 a diária.

Escolhido o carro, o condutor solicita a reserva e o Pegcar pré-autoriza a quantia devida no cartão de crédito informado. A partir daí o proprietário avalia o perfil do motorista e decide se aceita a reserva ou não, como explica o empreendedor: "o dono do carro pode aceitar ou rejeitar a transação. Se ele aceitar capturamos o valor no cartão de crédito; se ele não aceitar, a gente não captura. Então, o gatilho para o faturamento é quando o proprietário do carro aceita uma solicitação de aluguel". Com a aprovação, o motorista se dirige ao local combinado para a entrega das chaves e, após o uso, cada um dos clientes avalia a experiência com o outro (PEGCAR, 2016b). Dessa forma, o lucro da empresa resulta de uma porcentagem cobrada em cada transação: 10% do condutor e 20% do proprietário.

O Pegcar possui uma estrutura horizontal, que agiliza a tomada de decisão, e envolve três grandes áreas: *Marketing and business devolopment*, responsável pelas estratégias de comunicação e marketing; Operacional, que trata das atividades de atendimento ao cliente, incluindo filtragem e validação dos mesmos com a seguradora; e Produto, que ocupa-se com a programação e manutenção da plataforma. O entrevistado considera que todas elas, e suas atividades, são igualmente importantes para o funcionamento da empresa. Por causa da estrutura adotada, o principal recurso da empresa é seu conjunto de colaboradores, que são capacitados e totalmente responsáveis pela atuação e sucesso da plataforma. Ele afirma: "As pessoas que estão ali estão extremamente envolvidas no projeto, [...] elas têm autonomia total [...] e cada ação deve fazer sentido para o todo, algo que para a gente se traduz em '*sense making*'". Outro recurso extremamente importante é o relacionamento com a seguradora, crucial para a manutenção do negócio, seguido dos recursos financeiros. Ele complementa: "neste momento, estamos tentando levantar uma segunda rodada de investimentos".

Sobre as parcerias, os principais fornecedores da empresa são aqueles que se comprometem com a segurança das transações e locações: a seguradora e os *gateways* de pagamento. Outras parcerias envolvem a produção de conteúdo para blogs de entretenimento, viagens e finanças pessoais, além de uma *startup* de limpeza de veículos, que faz a higienização dos carros caso haja alguma contingência, como o Gestor V esclarece: "[...] se um carro voltar sujo, a gente dá um voucher para a pessoa e essa *startup* soluciona o problema".

A respeito da estrutura de custos, por ter participado de um programa de aceleração, o Pegcar ainda faz uso de alguns benefícios e não tem grandes despesas com a manutenção da plataforma. Seu principal custo é o seguro, que varia conforme o número de locações efetivadas; outro custo relevante é a folha de pagamento. Quanto à concorrência, o entrevistado identifica dois concorrentes principais, todos eles plataformas nacionais de *carsharing*. Já as locadoras tradicionais, ele vê como concorrência indireta, informa:

> Consideramos como uma certa concorrência indireta, porque acaba não sendo o mesmo produto. No final das contas é aluguel de carros, mas a gente não se posiciona como uma 'locadora 2.0'. A gente se posiciona como uma experiência diferenciada em mobilidade mesmo. Mas, quando falamos de concorrência indireta, as locadoras tradicionais são os principais *players*.

Frente à essa concorrência, o Pegcar é hoje a maior plataforma de *carsharing* do estado de São Paulo, segundo o Gestor V. Para o empreendedor, esse posicionamento é resultado de vantagens competitivas como a qualidade no atendimento ao cliente e a menor Taxa de Serviço descontada das transações, revela:

> Hoje, é o atendimento [...] e a Taxa de Serviço, porque cobramos a menor taxa do mercado e, assim, estamos entre os aluguéis de carro mais baratos do Brasil. A gente acredita que essa agressividade em preço pode ser relevante para atrair mais clientes. Ao mesmo tempo, estamos fazendo um produto, um site, que vai gerar uma experiência mais relevante para o usuário, além de vantagem competitiva a médio e longo prazo.

Atualmente, a companhia está construindo os seus Indicadores-chave de Performance (KPI), mas já trabalha com algumas métricas, principalmente a quantidade mensal de veículos cadastrados, de reservas solicitadas e de reservas que foram realmente finalizadas, aceitas pelos proprietários.

Em relação ao turismo, não existem parcerias específicas para o setor e o empreendedor afirma que os clientes não manifestam essa necessidade. Para ele, o próprio Pegcar vai além da locação de veículos, proporcionando economia; a facilidade de buscar um carro perto do local em que o cliente se encontra; informações sobre viagens através dos blogs, que indicam outras experiências; e uma maior imersão cultural. Ele ilustra:

> [...] é mais uma maneira do turista se conectar com alguém daqui. [...] a gente acredita que o mínimo vínculo que o viajante tem na entrega de chaves, já constrói algum relacionamento com a pessoa. Já temos casos de condutores alugando sempre dos mesmos proprietários, pessoas virando amigas mesmo e isso tem um efeito 'comunidade' bem interessante para o *business*.

Os proprietários são os responsáveis diretos pela experiência de imersão e a plataforma não estimula essa prática de forma direta, com treinamentos ou conteúdos que incitam a partilha cultural, apenas incentivam o bom relacionamento. Para o entrevistado: "o contato acontece naturalmente, porque o processo para entrega de chaves tem que ser cara a cara [...] e as pessoas que compartilham o carro conversam. [...] Incentivamos esse

relacionamento com a própria avaliação, porque solicitamos que um lado avalie o outro após a locação". Esse relacionamento mais próximo também se torna útil para a empresa, pois ajuda a mitigar riscos, afirma: "É diferente você alugar o carro de uma empresa ou do seu conhecido. Você vai tratar daquele carro de maneira mais cuidadosa".

O empreendedor explica que o Pegcar possui uma desvantagem em relação às locadoras tradicionais: a idade da frota. Essas empresas costumam controlar sua frota, mantendo-as apenas por uma média de 1,5 anos, segundo ele, enquanto que os veículos do Pegcar possuem, em média, 3 anos de comprados. Já as vantagens do Pegcar incluem o preço, que é, em média, 35% mais barato; a maior praticidade, em detrimento à burocracia das empresas físicas; a capilaridade, pois a plataforma oferece uma rede de carros disponíveis em regiões diversas do estado e, principalmente, o serviço, que não é o mesmo:

> Não somos uma 'locadora 2.0', que vai levar alguém do ponto A ao ponto B. A gente sempre se posiciona como 'vender mais que isso'. [...] a pessoa tem uma experiência diferenciada tanto no pré-venda quanto no pós-venda. Não é simplesmente ir do ponto A ao ponto B, é realmente ter uma experiência de alugar um carro compartilhado, de alugar um Fiat 500 conversível, de trocar ideias com o proprietário, de conseguir alugar um carro do seu vizinho. [...] são coisas relevantes quando a gente compara com aquele aspecto meramente transacional das locadoras tradicionais. A gente acredita que esse 'quê' humano, de fazer negócios entre pessoas é algo que posiciona a gente como uma experiência diferente: é a experiência em detrimento de uma transação.

Ainda segundo o entrevistado, as locadoras brasileiras têm conhecimento das plataformas de *carsharing*, mas não se posicionaram contra.

Os Quadros 17 e 18 resumem o Modelo de Negócios e resultados das Dimensões Emergentes do Pegcar.

**Quadro 17 - BMC - Pegcar**

# *Business Model Canvas*

*Empresa:*
PEGCAR

| ***Parceiros Principais*** | ***Atividades-Chave*** | ***Proposta de Valor*** | ***Relacionamento com Clientes*** | ***Segmentos de Clientes*** |
|---|---|---|---|---|
| • Fornecedores: seguradora e *Gateways* de Pagamento.<br>• Produção de conteúdo para blogs de entretenimento, viagens e finanças pessoais.<br>• *Startup* de limpeza de veículos. | • Estrutura horizontal dividida em 3 grandes áreas (Marketing, Desenvolvimento e Manutenção da Plataforma e Relacionamento com o cliente e com a operadora), para 5 colaboradores.<br>• Todas as atividades relacionadas às 3 áreas são igualmente importantes.<br><br>***Recursos Principais***<br>• Colaboradores.<br>• Recursos financeiros.<br>• Relacionamento com a seguradora. | • "Oferece um serviço de compartilhamento de carros entre pessoas, conectando proprietários de carros a condutores interessados" – *Carsharing*.<br>• Serviço de aluguel mais barato, prático e cômodo que aquele oferecido pelas locadoras tradicionais.<br>• Facilita a mobilidade e fornece uma alternativa de transporte quando um carro se torna necessário.<br>• Permite buscas por localização (bairro mais cômodo) e locação por diárias, horas ou dias da semana definidos.<br>• Permite que um veículo ocioso gere renda.<br>• Bom atendimento.<br>• Seguro para o período da locação. | • Contínuo e atento a pontos de maior necessidade (*touchpoints*).<br>• Linguagem única e informal, mas de forma a manter a consistência e eficiência.<br>• Prospecção de condutores: conteúdos sobre *carsharing* em mídias tradicionais, portais, editoriais e redes sociais.<br>• Prospecção de proprietários: buscas pagas no Google e SEO.<br>• Estratégias de ativação: cupons de desconto, e-mails com informações e telefonemas.<br>• Estratégias de retenção: cupons de desconto, publicação de conteúdos sobre viagens em blogs.<br>• Feedback do relacionamento prestado no Facebook, telefone e WhatsApp.<br><br>***Canais***<br>• Site, que possui versão mobile.<br>• E-mail, telefone, blog e páginas no Facebook, Twitter e Instagram. | • Condutores que não possuem carros<br>• Proprietários |

| ***Estrutura de Custo*** | ***Fontes de Receita*** |
|---|---|
| • Colaboradores.<br>• Seguro. | • Lucro por transações efetivadas através da plataforma: o Condutor paga 10%, e o Proprietário 20% sobre o valor da transação.<br>• Preços definidos pelo proprietário de acordo com as características do veículo e período de locação requerido. Atualmente, variam de R$60 a R$250 por dia, tendo como média R$100.<br>• Somente aceita cartão de crédito.<br>• *Gateways* intermediam o pagamento e garantem a segurança da transação. |

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 18 - Dimensões Emergentes - PegCar**

| *Dimensões Emergentes* | *Empresa:* PEGCAR | |
|---|---|---|
| ***Concorrência e Performance*** | ***Experiências Proporcionadas*** | ***Diferenças em Relação às Empresas Tradicionais*** |
| • Concorrentes diretos: outras plataformas de *carsharing*.<br>• Concorrentes indiretos: empresas tradicionais de locação de veículos.<br>• Vantagens competitivas: qualidade no atendimento e menor Taxa de Serviço do mercado.<br>• Maior plataforma de *carsharing* do estado de São Paulo.<br>• Os Indicadores-chave de Performance (KPI) estão em fase de elaboração. Métricas atuais: quantidade mensal de veículos cadastrados, reservas solicitadas e reservas finalizadas. | • Imersão cultural proporcionada pelo proprietário.<br>• Qualidade das experiências reguladas pelo cliente, através de avaliações motorista-proprietário.<br>• Economia e a facilidade de pegar um carro onde quer que o turista esteja.<br>• Estímulo ao turismo e a novas experiências por meio de blog próprio, blogs parceiros e redes sociais. | • Não se posiciona como uma "locadora 2.0", mas como uma experiência mais relevante e diferenciada de mobilidade.<br>• Interação social e imersão cultural.<br>• Atende as necessidades de locação não só por diárias, como horas e dias da semana.<br>• Maior capilaridade: possui carros em várias localizações diferentes numa mesma cidade.<br>• Preço cerca de 35% menor.<br>• Locação mais prática.<br>• Permite escolher detalhes do veículo, como marca, modelos e acessórios.<br>• Desvantagem: idade da frota não é controlada. |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.3 CASO 3: "PLATAFORMA W"

A "Plataforma W" é uma *startup* brasileira com sede em São Paulo que começou a atuar em janeiro de 2016. Desde 2013, no entanto, seus idealizadores já trabalhavam em sua concepção, pesquisa e desenvolvimento. Ela foi lançada ao mercado por seu Gerente de Operações, "Gestor W", formado em Comunicação e Marketing. Ele descreve a atividade da empresa como uma conexão entre alguém que precisa de um carro e outra pessoa que o possui, mas não faz uso do mesmo todo o tempo:

> A Plataforma W conecta pessoas: de um lado, aquelas que possuem um veículo ocioso, e, de outro lado, outras que precisam de um carro por momentos específicos, que não tem necessidade de ter um veículo *full time*. A gente conecta essas duas pessoas gerando interação, facilitando a interação entre elas. O que a gente faz todos os dias aqui é colocar pessoas juntas, com o propósito de resolver o problema delas: um de diminuir aquele gasto que ela tem com o carro parado, de fazer aquele ativo trabalhar para ela, ou do outro lado uma solução mais rápida, sem burocracia e barata para ter acesso a um carro, sem precisar comprar um.

Criada por dois sócios de, em média, 30 anos de idade, que possuem bastante know-how em mercados digitais, a Plataforma W nasceu de uma mistura da percepção dos

mercados europeu e norte-americano com a experiência dos empreendedores no mercado digital brasileiro e seus próprios estilos de vida, conforme o entrevistado:

> Os 2 empreendedores vivem esse modo de vida de usufruir o produto sem possuí-lo. [...] Eles têm outras empresas e sempre mapearam todo movimento que o mercado norte-americano e europeu fazia. Então, a ideia da Plataforma nasceu desses espelhos, além do modo como eles enxergavam o mercado brasileiro e do estilo de vida deles. A empresa nasceu dessa mistura.

Atualmente, a plataforma conta com cinco colaboradores, mais de 3000 usuários e 600 carros cadastrados. Ela atua em todo o Brasil e, consequentemente, seu seguro cobre todo o território nacional, mas investe principalmente em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Florianópolis, Belo Horizonte e Brasília. A empresa tem como meta realizar uma captação de investimentos em um futuro próximo com o objetivo de um ano depois, ter uma média de 6000 locações mensais, revela o Gestor W.

Seus clientes são os dois pontos conectados: o proprietário do veículo e o motorista. Hoje muitos moram na região Sudeste, mas a empresa pretende expandir para o Brasil todo, e o entrevistado afirma que eles possuem um perfil característico:

> Os nossos clientes são, de um lado, alguém que entendeu que pode usar uma coisa sem possuí-la, sem precisar 'fazer prestação', sem precisar investir um capital alto - que percebeu pode ter um carro, já que usa poucas vezes, de forma mais inteligente; e, do outro lado, é alguém que compreendeu que seu carro é só um objeto para sair do ponto A ao ponto B, [...] um ativo, um patrimônio que ele pode usar a seu favor, não mais aquele 'xodó' da família. A maior parte deles é do sexo masculino, mas temos bastante mulheres também; tem entre 25 e 35 anos; e formação superior pelo menos incompleta, mas praticamente todos terminaram a faculdade. [...] Então é uma pessoa instruída, é alguém que entendeu [...] o que é ter acesso a uma coisa e o que é poder fazer o melhor uso desse objeto. Eu acho que é 'um cara esperto': esse é o nosso cliente.

Além do serviço de facilitação da comunicação entre os dois clientes, a Plataforma W oferece um seguro, provendo segurança para o processo de locação. Segundo o Gestor W: ". A gente faz com que as pessoas consigam fazer locações de carro de forma segura e muito mais simples do que o processo de uma locadora profissional". Os canais pelos quais a empresa entrega seus serviços são um site e aplicativos para smartphones com sistema operacional iOS e Android.

A Plataforma W possui diferentes estratégias para adquirir clientes, explica o entrevistado:

> Temos uma estratégia de relações públicas, de mídia. A gente também faz bastante conteúdo em rede social e temos link patrocinado. Então, a gente vai atrás dos nossos clientes na busca do Google, pagando, e no Facebook também. Temos um trabalho de SEO também, que é sempre fazer com que o site fique no topo do Google de forma orgânica, aquele clique que não é pago, aquele clique que a pessoa procura por aluguel de carro, carro compartilhado, economia compartilhada e a Plataforma W esteja sempre lá em cima, para ser uma das primeiras opções.

A empresa mantém contato com o cliente por meio de vários canais e utiliza o que for mais conveniente para ele. A plataforma de comunicação inclui um chat próprio, que conecta não só o cliente com a empresa, mas também os clientes entre si; telefone; e-mail; Facebook; WhatsApp e um software de atendimento ao cliente. A relação com eles é muito próxima e a principal função do entrevistado é, de acordo com o mesmo: "fazer com que todas as pessoas consigam ser ouvidas. Porque o que a gente faz é conectar pessoas, então nossa Operação é isso: é falar com eles o tempo todo, é dar suporte, tirar dúvidas, tentar fazer com que o site fique o mais claro possível". A equipe de Suporte também entra em contato direto com os clientes via WhatsApp, solucionando qualquer dúvida que possa surgir quanto à plataforma.

O entrevistado afirma ainda que o relacionamento é contínuo, com comunicação ativa ou proativa e atenta a possíveis gargalos no processo de aluguel. Todo usuário da plataforma necessita de uma conta no Facebook, pois o *login* acontece através dela. Além disso, ele preenche outras informações necessárias para a verificação de segurança com a seguradora. Assim, quando um motorista realiza o cadastro, seus dados são enviados para a seguradora e, somente após a aprovação de seu perfil pela mesma ele poderá realizar uma locação. Enquanto aguarda a aprovação ou após o recebimento da notificação informando uma reprovação, se o cliente tiver dúvidas entra em contato com a empresa, sendo atendido pelo Gerente de Operações. Conforme o entrevistado, essa é uma comunicação proativa, quando o cliente procura a empresa para resolver algum problema ou tirar dúvidas e tem sua solicitação resolvida e acompanhada pelo Gestor W ou pelo Suporte.

A comunicação ativa parte da empresa e acontece quando, por exemplo, o Gerente de Operações percebe que um cliente está tentando realizar solicitações de aluguel e não está tendo sucesso, ou que os proprietários estão demorando a responder, e decide entrar em contato com os mesmos. A própria notificação informando aprovação de cadastro ou os motivos de uma reprovação já constituem uma comunicação ativa. Outro momento em que a empresa entra em contato com um motorista é quando ele fica muito tempo inativo, como explica o entrevistado:

> Sempre tentamos ser ativos nos gargalos que conseguimos perceber. Temos um cálculo e um gráfico que mostram quando o usuário está muito 'frio', ou seja, interagindo muito pouco, então entramos em contato com ele depois de um certo tempo. Se o usuário [...] for mais 'quente', não entramos em contato, a não ser que a gente perceba que ele tenha parando em algum dos gargalos ou tenha alguma dúvida. Eu acabo entrando em contato com praticamente todos os clientes que fizeram locação para, pelo menos, pegar um feedback, entender se houve algum problema. Por mais que ele consiga fazer o processo todo de forma rápida e tranquila, eu sempre entro em contato. Assim, eu já conversei com, praticamente, todas as pessoas cadastradas na plataforma.

Além dos momentos citados, a Plataforma W envia, periodicamente, cupons de desconto em datas comemorativas e e-mails com novidades. Todo contato busca ser informal, com o objetivo de obter maior aproximação com o cliente, no entanto, nem sempre é possível, como informa o Gestor W:

> Se estamos falando de algum acidente, ou alguma dúvida relacionada a pagamento, a gente tem um nível de formalidade maior. Mas no dia a dia [...] é muito informal: eu chamo pelo nome, eu não coloco que eu sou a Plataforma W - eu me apresento pelo nome, então é uma coisa muito humana. É um valor forte, um pilar que a gente tem aqui: sempre ser muito 'de pessoa para pessoa'.

Sobre as fontes de receita, o lucro da empresa deriva de uma comissão por cada locação. Quando um proprietário cadastra seu veículo, ele define o preço do mesmo por dia, semana ou mês, como exemplifica o Gestor W: "se eu tenho uma Pajero, e acho que devo receber R$150 por dia de locação, eu insiro um valor com desconto para a semana e para o mês". Assim, o condutor solicita a locação pelo período desejado e, a partir desse momento, o proprietário tem acesso aos dados de contato do interessado para falar com ele. Após a aprovação da solicitação, o condutor recebe uma notificação e paga no site, através de seu cartão de crédito. O pagamento também é notificado ao proprietário, para que ele saiba que pode liberar as chaves no dia acordado. Assim, a plataforma intermedia o pagamento, que é feito sempre por cartão de crédito.

Os recurso-chave da Plataforma W, para o Gerente de Operações, são a própria plataforma; seus colaboradores, que trabalham na empresa desde o início das operações; e a relação com a seguradora. Suas atividades-chave, então, são aquelas ligadas ao gerenciamento da plataforma; relacionamento com os clientes, foco da empresa; e a relação com a seguradora. Quanto à estrutura e dinâmica da plataforma, o entrevistado expõe:

> A empresa tem duas pessoas 'acima', responsáveis por maiores parcerias, investimentos, e também por 'produto', que é como chamamos as atividades de constante melhoria do site e aplicativo. Tem duas pessoas de TI, que fazem toda a manutenção e implementação de novos recursos, tanto no aplicativo quanto no site. E tem a minha parte, que é mais voltada para comunicação. É assim que funcionamos hoje. A gente tem alguns benchmarkings, empresas que a gente olha para tentar sempre adaptar; a gente faz testes... é uma empresa em que a gente descobre novas coisas sobre ela todos os dias, que a gente não tinha planejado. Então, é uma coisa bem dinâmica aqui dentro.

No tocante às principais parcerias, os fornecedores da empresa são, segundo o Gestor W: "meios de pagamento, servidores e a própria seguradora". As demais parcerias envolvem descontos em uma rede hoteleira, redes de estacionamento, e oficinas. Outras estão em fase de negociação. O entrevistado afirma que: "em tudo o que consegue completar o nosso serviço, tanto do lado do motorista que vai fazer uma viagem, ou do lado do proprietário, que precisa de coisas para o carro, a gente tenta costurar parcerias".

Já os principais custos compreendem os funcionários, seguido das despesas com a tecnologia e, em terceiro lugar, o seguro que divide a receita das locações com a plataforma.

A performance da empresa é acompanhada por intermédio de indicadores. Os principais deles são o número de aluguéis e o número de pessoas que alugam mais de uma vez. Os clientes também avaliam a empresa através do feedback solicitado pelo Gestor W após uma locação; por e-mail; ou em alguma das pesquisas de satisfação que a plataforma realiza.

Sua concorrência, por sua vez, compreende as empresas tradicionais de locação de veículos, como o entrevistado complementa:

> Hoje, a pessoa que está locando numa locadora tradicional provavelmente o faz porque não conhece a Plataforma W, ou porque a Plataforma W não tem carros suficientes para atender a essa demanda. Então, são os clientes dessas locadoras que eu vou atrás, as pessoas que já alugam carro. E, também, as pessoas que não alugam devido à burocracia, que é grande numa empresa de locação de carros. A Plataforma W não tem essa burocracia, com a mesma segurança.

Quando perguntado sobre o desempenho da empresa frente à concorrência, o entrevistado afirmou que eles não costumam avalia-lo. Explica:

> Não somos um serviço que vai abolir as locadoras físicas. [...] Existe um novo tipo de cliente, com novas demandas, e a gente está aqui porque as enxergou e atendeu. Então, eu não sei dizer como eles enxergam a gente, mas, no mercado, somos uma empresa muito pequena em comparação a eles. Uma empresa que está explorando essa deficiência do produto deles, que é a alta burocracia que os nossos clientes não querem saber. [Os clientes] São uma geração que quer fazer as coisas de forma simples, com dois cliques, no máximo. É isto que a gente espelha: [...] para onde o mercado está indo. [...] Fizemos uma pesquisa interna e o maior motivo que leva as pessoas a usar a plataforma é a simplicidade do sistema. Nem o preço, nem a tecnologia, nem nada, é mais a simplicidade do sistema.

Ademais, sobre as experiências proporcionadas ao turista, além de facilitar a locomoção do mesmo, a Plataforma W possui um serviço de delivery, em que o proprietário do veículo o entrega para o turista recém-chegado no aeroporto ou rodoviária, para sua maior comodidade. Com o objetivo de “vender uma experiência de turismo completa”, a plataforma oferece descontos em uma grande rede hoteleira e, atualmente, está ampliando suas parcerias visando incluir empresas que ofereçam serviços de gastronomia, passeios e eventos. A imersão na cultura local, entretanto, fica a cargo do proprietário, que é orientado para interagir com o turista e, posteriormente é avaliado pela sua interação. O entrevistado acrescenta:

> O nosso principal ponto para isso é justamente o proprietário. É aí que a gente ganha de fazer qualquer tipo de material. A gente educa o nosso proprietário a interagir, a dar conselhos. Então, se você é do Nordeste, está vindo aqui a São Paulo [...] e vai alugar um carro com a Carol do i30, que é uma das pessoas que mais alugam carro na plataforma, você vai pegar esse carro ali na Estação Paraíso [...] e ela vai te dar a dica de onde comer, onde se hospedar, o que fazer, onde é perigoso à noite...nosso principal trunfo nessa questão é o nosso próprio proprietário. São duas pessoas conversando. Uma pessoa que é do local e outra que não é, então aí está nossa melhor chance de prover um serviço legal para o turista.

Sobre a diferença entre seus serviços e de uma locadora tradicional, o Gestor W ressalta que a Plataforma W não provê um serviço de locação de veículos, mas de comunicação: “somos um serviço que junta pessoas de forma segura e com zero burocracia”. No entanto, no final do processo o cliente sai com um veículo, assim como nas locadoras, mas para o entrevistado, o carro será exatamente aquele desejado, afirma:

> A gente entrega o carro, mas um carro exatamente como ele quer, não aquele carro da categoria X que, quando você chega na locadora só tem o carro da categoria Y, e você vai ter que andar com ele mesmo. Então a gente consegue entregar um produto melhor, com um processo muito mais simples. Essa é a grande diferença: a gente consegue, conectando pessoas de uma forma segura e inteligente, entregar algo melhor do que a locadora entrega.

Tal serviço não está livre de inconvenientes, no entanto. Para o Gestor W, as desvantagens da Plataforma W em relação às locadoras são: a incerteza que pode ser causada quando um proprietário demora a responder uma solicitação de reserva; e a capilaridade que ainda não é tão grande, então o modelo de carro desejado pode estar disponível apenas em uma região mais distante da cidade. O entrevistado acrescenta:

> Mas esses são problemas que a gente vai resolvendo com volume. Quanto maior formos, menos vamos sofrer deles. Hoje, se você quer um carro agora, para daqui a 10min, é muito mais rápido você ir a uma locadora. Você pode até tentar na plataforma e ser bem-sucedido, mas hoje há uma chance de você conseguir mais rápido em uma locadora.

Os quadros 19 e 20, respectivamente, representam o Modelo de Negócios da Plataforma W e as respostas das questões relativas às Dimensões Emergentes.

**Quadro 19 - BMC - Plataforma W**

## *Business Model Canvas*

*Empresa:*
PLATAFORMA W

***Parceiros Principais***

- Fornecedores: meios de pagamento, servidores e a própria seguradora.
- Parcerias de descontos em rede hoteleira, redes de estacionamento, e oficinas.

***Atividades-Chave***

- Empresa divide-se em poucos cargos e funções distribuídas entre os 5 colaboradores. Somente os dois sócios estão em posições superiores aos outros.
- Gerenciamento da plataforma.
- Relacionamento com os clientes.
- Relacionamento com a seguradora.

***Recursos Principais***

- Plataforma.
- Colaboradores.
- Parceria com a seguradora.

***Proposta de Valor***

- Conecta pessoas que possuem um veículo ocioso a outras que precisam de um carro para momentos específicos, facilitando a interação entre elas.
- Seguro para o processo de locação.
- Solução mais inteligente, rápida, sem burocracia e barata para ter acesso a um carro, sem o ônus da compra.
- Gerar renda a partir de um ativo ocioso.

***Relacionamento com Clientes***

- Estratégias de relações públicas, criação de conteúdos em redes sociais, links patrocinados no Google e Facebook, SEO.
- Gerente de Operações e equipes de Suporte responsáveis pelo atendimento.
- Relacionamento contínuo, com comunicação ativa, proativa e atenta a possíveis gargalos no processo de aluguel.
- Empresa já contatou, diretamente, praticamente todos os clientes, seja por notar alguma dificuldade, para tirar dúvidas ou conseguir feedback de locação.
- Envio periódico de cupons de desconto em datas comemorativas e e-mails com novidades.
- Relacionamento informal sempre que possível.

***Canais***

- Site.
- *Apps* para iOS e Android.
- Chat próprio; telefone; e-mail; Facebook; WhatsApp e software de atendimento ao cliente.

***Segmentos de Clientes***

- Motorista
- Proprietário
- A maior parte é do sexo masculino; tem entre 25 e 35 anos; e formação superior pelo menos incompleta.
- São pessoas que entenderam que podem ter acesso a algo sem possuir e podem fazer melhor uso do que já possuem.

***Estrutura de Custo***

- Funcionários.
- Tecnologia.
- Seguro.

***Fontes de Receita***

- Plataforma intermedia o pagamento.
- Lucro por comissão em cada locação.
- Pagamento por cartão de crédito.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 20 - Dimensões Emergentes - Plataforma W**

*Dimensões Emergentes*

*Empresa:*
PLATAFORMA W

| ***Concorrência e Performance*** | ***Experiências Proporcionadas*** | ***Diferenças em Relação às Empresas Tradicionais*** |
|---|---|---|
| • Concorrentes: empresas tradicionais.<br>• Indicadores principais: número de aluguéis e de pessoas que alugam mais de uma vez.<br>• O usuário avalia a performance da empresa por e-mail, telefone ou pesquisa de satisfação. | • Plataforma busca "oferecer uma experiência de turismo completa": atualmente, possui um serviço de delivery dos carros, oferece descontos em uma grande rede hoteleira e pretende ampliar suas parcerias visando incluir empresas que ofereçam serviços de gastronomia, passeios e eventos.<br>• Imersão cultural proporcionada pelo anfitrião e guiada pela plataforma: os proprietários são educados para interagir e aconselhar.<br>• Qualidade das experiências regulada pelo cliente. | • São serviços diferentes: locação e comunicação.<br>• O carro é exatamente aquele que se deseja locar.<br>• Processo igualmente seguro, mas sem burocracia (simples).<br>• Desvantagens: a capilaridade ainda não é tão grande e o proprietário pode demorar a responder uma solicitação de reserva. |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.4 CASO 4: "EMPRESA X"

A Empresa X, presente em sete estados do Brasil, atua no ramo de Alimentação desde o começo da década de 90. A entrevista foi realizada com o Gestor X, sócio da mesma e Gerente Geral de uma das unidades, que possui 100 funcionários e está localizada em uma capital da Região Nordeste do país. O Gestor X trabalha na empresa há sete anos e já possuía experiência anterior na área. Assim, ele descreve a atividade da companhia como:

> Um restaurante cuja ideia é [...] fazer uma alimentação de qualidade com um custo x benefício ao alcance de várias classes sociais. Nós somos uma churrascaria, mas ao mesmo tempo, servimos sushi, massas, temos buffet de saladas, opções de pratos veganos...uma grande variedade.

Dessa forma, os clientes da Empresa X não possuem um perfil específico, nem segmentos claros, como explica o entrevistado: "Nós não temos somente um público alvo. [...] Buscamos oferecer um bom ambiente, uma comida de qualidade com custo baixo, uma boa relação custo/benefício. E isso, obviamente, atinge várias classes sociais". As pessoas procuram o restaurante graças à qualidade do churrasco e seus cortes de carne diferenciados, além do bom atendimento e comodidade de seu ambiente.

Os serviços prestados são, nas lojas padrão: almoço e jantar, composto por rodízio de carnes; petiscos; buffet de sushi, massas, saladas e pratos veganos; bebidas diversas; além de

espaço para eventos corporativos e sociais, que contam com a qualidade de atendimento e das refeições da Empresa X. Dessa forma, os clientes também envolvem outras empresas, que contratam a churrascaria para realizar seus eventos. Além das lojas padrão, a Empresa X possui lojas em shoppings, que não trabalham com eventos, nem por meio do sistema de rodízio e buffet, somente oferecem refeições à la carte estilo fast-food.

A prospecção de clientes é feita através de outdoors, rádio, TV, Facebook, Instagram, TripAdvisor, jornais, revistas de bordo, revistas locais, sites e blogs parceiros, além da indicação interpessoal. O Gestor X complementa: "cada unidade tem seu próprio Facebook, seu próprio Instagram. Queremos unir futuramente". Na unidade estudada, a mídia que mais atrai clientes é o outdoor, segundo ele. Durante a prestação do serviço, o cliente é atendido por vários profissionais diferentes, como ilustra o entrevistado:

> Em geral, a empresa costuma estar em contato direto com o cliente. Nós temos hoje um serviço diferenciado. A Empresa X não é uma churrascaria normal: toda hora tem um Maître, toda hora tem um Gerente acompanhando essa refeição, perguntando se ele está sendo bem atendido, perguntando se está tudo bem, tem toda essa atenção. Estamos em contato direto com o cliente desde a hora em que ele entra no estabelecimento.

Após saída do restaurante, a empresa mantém contato com o cliente via redes sociais e também telefone e e-mail, caso ele ligue, envie e-mail ou escolha preencher o formulário de cadastro e feedback, entregue junto com a conta. Existe uma funcionária encarregada especificamente do relacionamento com os consumidores, que também trata dos feedbacks de refeições e eventos. Nem mesmo as avaliações no TripAdvisor ou redes sociais deixam de ser respondidas pela Empresa X. Contudo, o Gestor X reitera que tal contato só acontece quando há uma demanda por ele: "Há pessoas que não gostam de deixar cadastro ou e-mail, então isso meio que limita esse contato posterior. Mas sempre que temos oportunidade, estamos em contato com o cliente".

Esse limite de "até onde o cliente permite" também é respeitado no nível de formalidade do contato, conforme demonstra o entrevistado:

> (O relacionamento) Costuma ser formal, pois é um ambiente formal, mas sempre respeitando o comportamento do cliente. Tem cliente que vem aqui e quer ser tratado como amigo, outro que quer ser tratado como Doutor, outro gosta de ser tratado informalmente, então a gente tenta ver como o cliente gosta de ser abordado. Não somos nós que ditamos a regra. Claro que seguimos um protocolo nosso, não saímos totalmente dele, mas temos que nos adequar ao que o cliente exige.

No que se refere às fontes de receita, as refeições variam de R$30,00 a R$50,00, de acordo com o dia da semana e horário (almoço ou jantar). Esses valores podem ser pagos em espécie, no cartão de débito ou crédito, podendo ser parcelados. Os eventos têm uma variação maior de custo e, se forem corporativos, a Empresa X permite ainda o pagamento em cheque

ou faturamento posterior, caso a organização seja cadastrada em sua base, como informa o entrevistado: “Eles mandam os dados da empresa e a gente analisa com nosso setor financeiro se aprova o crédito dessa empresa...é como se fosse vender um crediário”.

O lucro, portanto, depende da venda de alimentos, bebidas e dos eventos. O Gestor X acrescenta: “Hoje nossa margem de lucro na alimentação é, inclusive, muito reduzida. A gente tem uma margem um pouquinho melhor no *mix* todo. Por exemplo, nossa bebida é um pouquinho mais cara, então a gente consegue manter a refeição a um custo mais baixo”.

Segundo o entrevistado, o recurso mais importante da Empresa X é o financeiro pois, apesar dos colaboradores e da estrutura física serem indispensáveis, um investimento financeiro é necessário para dar início ao negócio. Já as atividades primordiais são aquelas ligadas à produção das carnes e refeições, mas para ele: “nada funciona sem a outra atividade. [...] Essas seriam as principais, mas tudo o que engloba o nosso segmento é muito importante”. Há, contudo, funções que agregam valor ao negócio, mas não são primordiais, como o Gestor X complementa: “existem funções que são importantes, mas não são cruciais, não necessitamos delas para existir. Por exemplo, nós hoje trabalhamos com manobrista e com um Espaço *Kids* que conta com uma monitora”.

A estrutura da empresa é composta pelos setores de produção, manutenção, serviços gerais, financeiro, recursos humanos, mídias digitais, marketing e atendimento, todos ligados a subgerentes que, por sua vez, se reportam aos gerentes. Cada unidade possui seu Gerente Geral, que pode ser sócio da empresa ou não, e, acima deles na linha hierárquica, encontram-se os cinco empreendedores, que criaram a Empresa X.

Os principais fornecedores são aqueles que proveem as carnes, principalmente; e outros alimentos e bebidas. As parcerias mais importantes da empresa compreendem Associações, Sindicatos e empreendimentos para os quais a mesma oferece descontos no consumo; além de outras com fornecedores, como informa o entrevistado:

> Temos parcerias com fornecedores de carne, em que fechamos uma determinada demanda para algumas unidades do grupo. Assim, unidades de estados próximos se juntam para fechar um melhor preço com o fornecedor: contratam X toneladas de carne por aquele período e já combinam um valor determinado também. Além disso, temos parcerias com fornecedores menores através de troca em produtos. Por exemplo, a pessoa que presta serviço de *outdoor* para a gente tem uma parceria na qual ela recebe uma parte em alimentação e outra parte em espécie. São vários tipos.

Outra parceria envolve uma empresa de *e-commerce* brasileira, com a qual a Empresa X se associa ocasionalmente para oferecer refeições mais baratas, em troca de um número maior de vendas, explica o Gestor X: “A gente trabalha com margens bem menores, mas ela consegue, com o banco de dados dela e com investimento em mídia dela, atingir muita gente

também. Ganhamos em escala". Os principais custos, similarmente ao fornecimento, envolvem a compra de carnes. A segunda maior despesa da Empresa X é a folha de pagamento, que não é fixa, como esclarece o Gestor X: "temos funcionários comissionados, então a folha oscila um pouco".

O entrevistado afirma que a concorrência da Empresa X é bastante diversificada e engloba não só outras churrascarias, mas qualquer estabelecimento que trabalhe com alimentação nas cidades em que atua. Para ele: "[...]mesmo não sendo do mesmo segmento, todo mundo acaba sendo concorrente de todo mundo. As pessoas pensam: 'ah, vamos sair para jantar' e podem optar por nós, podem ir para uma pizzaria, um bar...". No entanto, quando o cliente busca por especificidades, como um valor único independente da refeição, um ambiente climatizado e com música, a concorrência diminui:

> A concorrência se torna muito menor quando a pessoa busca alguma coisa específica. Por exemplo, para eventos corporativos, se a pessoa quiser rodízio de carne com espaço exclusivo, são poucas que oferecem - dependendo da localização da unidade, nem existe concorrência nesse sentido. No Brasil existem muitas churrascarias, mas nem todas trabalham como nós. [...] Temos um sistema único e cobramos por pessoa, independente do que ela come. Nas lojas padrão, o preço varia somente se é almoço ou jantar, mas não trabalhamos à la carte, por peso, ou vendemos para viagem. É um sistema único. Tem concorrentes que trabalham com rodízio, mas não tem sushi, tem concorrentes que trabalham por peso...são várias maneiras de trabalhar. [...] Falando desta cidade em particular, acho que não tem ninguém trabalhando da mesma maneira que nós.

Mesmo em um segmento tão disputado, a Empresa X é considerada uma referência em alimentação nas cidades em que atua, de acordo com o Gestor X Seu desempenho é acompanhado constantemente através de sistemas corporativos. Cada unidade possui metas a serem cumpridas e indicadores para avalia-las. Assim, a tecnologia é essencial para o funcionamento da empresa pois, enquanto os sistemas corporativos utilizados garantem o gerenciamento de informações sobre cada unidade, as redes sociais facilitam a interação com os clientes.

A Empresa X também busca atrair, diretamente, os turistas das regiões em que atua. O Gestor X relata algumas das ações específicas da unidade estudada:

> Em vários hotéis tem displays com indicação da gente. Nós, inclusive, oferecemos para cada turista que vem por indicação de hotel um drink de cortesia, um *welcome drink*. Também fazemos propaganda nas revistas de bordo, então a pessoa vem no avião e lá mesmo já conhece nossa marca, depois vê um recepcionista de hotel indicando o restaurante. Isso desperta bastante vontade de vir aqui.

A companhia também é parceira de empresas que prestam outros serviços de Turismo, como o entrevistado informa: "A gente oferece passeios em parceria com Agências e empresas de transporte. As pessoas sempre buscam por esses serviços, e nós indicamos". A procura por informações turísticas não se resume aos passeios: "Muita gente, às vezes na

própria mesa mesmo, pergunta qual a praia mais segura, qual a praia mais legal, então explicamos o roteiro, fazemos essa pequena divulgação do estado também". Além dos pontos turísticos, a Empresa X divulga eventos culturais da cidade quando são acionados:

> O turista pergunta: 'o que tem de legal aqui?', então a gente fala do São João, que é muito forte aqui e é uma festa bacana, por exemplo. E as pessoas não conhecem! Eu mesmo não tinha noção do que é um São João. No Sul não se comemora São João, já aqui é praticamente um mês de festa. Quando a gente fala, o pessoal fica surpreso. Quem vem de fora, principalmente nessa época de junho, de Festas Juninas, fica encantadíssimo com essa questão cultural. As pessoas saem encantadas.

O Gerente não conhecia o Turismo Colaborativo. Quando apresentado ao modelo, ele falou:

> A vantagem da Empresa X é que você está em um local que segue todas as normas e práticas ditadas pelos órgãos de segurança, que são a Vigilância Sanitária, Corpo de Bombeiros, etc. Agora, pela questão cultural, acho que o Turismo Colaborativo é uma coisa muito válida, algo que fará o Turista conhecer um outro mundo, numa riqueza que nós não conseguimos apresentar aqui para ele. Obviamente, tudo depende do que o cliente busca.

Para o entrevistado, mesmo que as plataformas cresçam, elas não representariam uma ameaça tão grande para a Empresa X, apenas seriam mais um concorrente entre tantos. Ele afirma: "sempre existe ameaça no nosso segmento. [...] Então a gente sempre está inovando e buscando investir em equipamentos e tecnologias para se manter sempre à frente. Hoje, no mundo globalizado, quem ficar parado fica para trás".

A seguir, os Quadros 21 e 22 representam o BMC e os resultados das Dimensões Emergentes da Empresa X.

**Quadro 21 - BMC - Empresa X**

## Business Model Canvas

*Empresa:*
EMPRESA X

### *Parceiros Principais*

- Fornecedores de carnes, principalmente; outros alimentos e bebidas.
- Parcerias de desconto com Sindicatos, Associações e outras empresas.
- Parcerias com fornecedores em várias configurações diferentes.
- Empresa de *e-commerce* que revende as refeições por um custo menor, para mais pessoas.

### *Atividades-Chave*

- Estrutura hierárquica.
- Produção de carnes e refeições.

### *Recursos Principais*

- Financeiro.

### *Proposta de Valor*

- Churrascaria que oferece rodízio de carnes com cortes diferenciados, além de buffet de sushi, massas, saladas e pratos veganos, por um preço único, no almoço e jantar.
- Fazer alimentos de qualidade com um custo x benefício ao alcance de várias classes sociais.
- Foco no atendimento.
- Ambiente confortável, que conta com manobrista e espaço *kids*.
- Eventos sociais e corporativos.
- Refeições à la carte estilo fast-food.

### *Relacionamento com Clientes*

- Prospecção off-line e on-line.
- O relacionamento se mantém após a prestação do serviço via redes sociais e, caso o cliente deseje, telefone e e-mail.
- Há uma funcionária responsável exclusivamente pelo contato com os clientes da unidade.
- Nível de formalidade ditado pelo cliente.

### *Canais*

- Restaurantes padrão.
- Lojas em praças de alimentação.
- Prospecção: outdoor, rádio, TV, Facebook, Instagram, TripAdvisor, jornais, revistas de bordo, revistas locais, sites, blogs parceiros e indicações em hotéis.
- Telefone, e-mail, site próprio.

### *Segmentos de Clientes*

- Pessoas físicas.
- Pessoas jurídicas.

### *Estrutura de Custo*

- Compra de carnes.
- Folha de pagamento.

### *Fontes de Receita*

- Lucro sobre as refeições, bebidas e eventos vendidos.
- Refeições variam de R$30,00 a R$50,00 e sua margem de lucro é reduzida. Por isso, as bebidas são mais caras.
- Pagamentos de refeições, bebidas e eventos sociais em espécie, no cartão de débito ou crédito, podendo ser parcelados.
- Pagamento de eventos corporativos em espécie, cartões de débito, crédito e cheque.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 22 - Dimensões Emergentes – Empresa X**

*Dimensões Emergentes*

*Empresa:*
EMPRESA X

| ***Concorrência e Performance*** | ***Papel das TICs*** | ***Experiências Proporcionadas*** | ***Diferenças em Relação às Empresas de TC*** |
|---|---|---|---|
| • Concorrentes: todos os estabelecimentos que trabalham com alimentação.<br>• É referência em churrascaria nas cidades em que atua.<br>• Metas a cumprir e indicadores controlados por sistemas.<br>• Ao receber a conta, um formulário de avaliação dos serviços prestados é entregue ao cliente. Toda avaliação, seja via formulário, e-mail, redes sociais ou TripAdvisor, é respondida. | • Essenciais para a manutenção de uma empresa deste porte.<br>• Possui sistemas corporativos e redes sociais.<br>• Recebe e atende a procura por informações turísticas | • Drink de cortesia oferecido ao turista hospedado em hotéis parceiros.<br>• Oferece passeios por meio de parcerias com Agências de Turismo e empresas de transporte. | • Segue as normas ditadas pelos órgãos de segurança.<br>• Gerente X acredita que o TC oferece maior riqueza cultural.<br>• Não considera o TC como um concorrente especial, apenas mais um entre tantos. |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.5 CASO 5: "EMPRESA Y"

A "Empresa Y" é uma das principais locadoras de veículos do mundo, com sede nos Estados Unidos e unidades nos principais aeroportos do Brasil. A entrevista foi realizada com a "Gestora Y", Gerente de uma delas localizada no aeroporto de uma capital da região Nordeste brasileira, que ocupa o cargo há quatro anos e, anteriormente, havia trabalhado em uma locadora concorrente. No estabelecimento pesquisado atuam onze colaboradores, divididos em três funções bem definidas: gerência; responsáveis pelas locações no aeroporto, que negociam com o cliente, prestam informações e esclarecem as cláusulas contratuais; e encarregados da vistoria, entrega e recebimento dos carros. Os demais departamentos são concentrados na sede do país e prestam apoio a cada unidade.

Na unidade analisada os clientes se dividem, principalmente, entre turistas e viajantes a negócios. A maior parte deles pertencia ao perfil *business*, que compreende aqueles que alugam veículos para viajar a trabalho. No entanto, essa fração tem diminuído, informa a

entrevistada: “até o ano passado, 90% das locações eram de negócios e a média de dias não passava de uma semana. Esse ano percebemos que por conta da crise as empresas estão restringindo as viagens. Hoje está equiparado o turismo, que a gente chama de *tour* ou *leisure*, com o *business*”. Além dos dois perfis principais, existem clientes não viajantes com necessidades específicas, particularidades como repor, temporariamente, um veículo particular que está sendo reparado por algum acidente; dirigir um carro que pretende comprar no futuro para testá-lo; ou pessoas que possuem carro próprio, mas não querem ser identificadas através de seu veículo em algum percurso.

Os clientes citados podem reservar os carros de duas maneiras: pessoalmente, em uma das lojas da empresa; ou on-line, por meio do site da companhia ou dos sites parceiros de Agências de Viagens ou Locação de Veículos. Os sites parceiros são os mais utilizados, pois apresentam a comodidade adicional de pesquisar preços e condições em mais de uma locadora, além de, muitas vezes, permitir a compra combinada de passagens e hospedagem juntamente com as locações.

Os carros podem ser escolhidos de acordo com a quantidade de dias pretendidos e o tipo de veículo desejado, dividido em categorias que são previamente estipuladas. Toda a frota da Empresa Y tem uma idade limite de operação, visando diminuir os custos com a manutenção. Dessa forma, ao escolher um veículo o cliente tem a certeza de que o carro será novo ou seminovo. Na empresa a frota é composta por 11 grupos: o mais barato compreende carros básicos, de motor 1.0, sem ar-condicionado; seguido do básico com ar; básico com ar-condicionado, direção hidráulica, vidros elétricos, travas elétricas, airbag e freios ABS; veículos com motor 1.4; com motor 1.4 ou 1.6 Sedan, para quem necessita de um porta-malas maior; veículos utilitários esportivos (SUV); SUV superior, com porta-malas grande e câmbio automático; carros de sete lugares; e outras três categorias de Luxo. Tal divisão visa atender a diferentes necessidades, como a entrevistada exemplifica:

> No caso dos clientes *business*, se o funcionário chegou de avião e vai ficar só aqui na cidade, eles pegam sempre um básico com ar-condicionado e direção hidráulica. Se a empresa sabe que o funcionário vai pegar a estrada, ela já opta por um 1.4 ou 1.6, que tem um maior rendimento na estrada. Já o aluguel para turistas depende da quantidade de pessoas que está vindo, quantidade de bagagem: ‘ah, eu tenho 3 pessoas, mas tenho muita mala’...aí varia bem mais. Mas a maior procura é sempre o carro 1.0 com ar e direção.

Dessa forma, os veículos não são disponibilizados por marcas, modelos, ou outras características específicas, sobre as quais os clientes podem perguntar no balcão, no momento da retirada do veículo, como esclarece a Gestora Y:

> Dentro das categorias existem modelos distintos, porém a gente não pode garantir para o cliente que ele vai alugar aquele modelo, exceto para os grupos que só tem

> um modelo. Depois que ele reserva aquele grupo e chega para retirar o carro, o atendente vai informar qual a disponibilidade. Se tiver os dois modelos, por exemplo, ele vai falar: ‘eu tenho Spin e tenho Doblò, qual o senhor prefere?’. Se ele só tiver Doblò, ele vai falar: ‘da sua categoria, no momento, eu tenho só Doblò’.

Assim, caso o cliente possua alguma preferência de marca, modelo ou característica, ele pode verificar na loja se o carro está disponível. No entanto, a entrevistada afirma que dificilmente todas as particularidades são atendidas:

> Tem clientes que exigem cor, exigem película [...], eles podem conversar no balcão, mas é muito raro a gente conseguir atender todas as necessidades dessas particularidades. Também tem gente que não dirige carro preto e, por coincidência, naquela categoria só tem preto, então o que nós fazemos no balcão é oferecer outra categoria que tenha. Não é comum, às vezes acontece um caso ou outro. E tem questões de marca: ‘eu odeio carro da Volks’, e outro chega e diz: ‘eu amo carro da Volks’, ‘eu trabalho na Volks, vou visitar um cliente e não posso chegar com um carro de outra marca’...de vez em quando acontece casos desse tipo, mas também não é comum. O comum mesmo é a questão do modelo. Normalmente, um modelo novo de carro todo mundo quer. Por exemplo, quando saiu o Novo Ka.: ‘ah, não tem o Novo Ka? Eu vi no site de vocês que tem o Novo Ka’, aí a gente tinha Gol, Fiesta, Sandero...mas o cliente só queria o Novo Ka! Isso é o que acontece com mais frequência, um modelinho novo que todo mundo quer testar. Ontem eu recebi uma ligação de uma pessoa que perguntou: ‘vocês têm carro tal carro na frota?’ e eu falei que a gente não trabalhava com esse modelo, mas perguntei se ele tinha preferência pelo modelo ou pelas características do carro e ele foi claro: ‘eu quero comprar um carro desse e estou pretendendo alugar para fazer um *test drive*’, aí já é outra realidade, ele só alugaria se realmente a gente confirmasse que tinha o modelo específico que ele queria.

Mesmo se a reserva for previamente efetuada pela internet, ela só é confirmada no balcão, depois de verificado se o motorista atende a alguns requisitos, como a entrevistada cita: “tem que ter mais de 21 anos de idade, mais de dois anos de habilitação, tem que possuir cartão de crédito e esse cartão tem que ter um limite para uma pré-autorização”. Atingidos os pré-requisitos, a empresa faz uma reserva caução no cartão de crédito. Após a devolução do veículo, a Empresa Y calcula o valor devido e o cliente realiza o pagamento em espécie, cartão de débito ou crédito, parcelando conforme sua preferência. A locação dos veículos é a única fonte de renda da empresa e os valores das diárias variam de R$40,00 a R$400,00.

Para atrair clientes pessoa física, a sede da Empresa Y divulga seus serviços principalmente nas revistas de bordo das Companhias Aéreas e nas redes sociais Facebook e Instagram. Eles também conhecem a organização pessoalmente, nos próprios aeroportos em que a empresa possui lojas, tendo em vista que as mesmas se posicionam estrategicamente próximas ao setor de desembarque. Nesse caso, a organização mantém um padrão de atendimento, diz a Gestora Y: “Independentemente do estado, o modo de recepcionar o cliente é padrão [...]. É um *speech* padrão para que ele se sinta sempre na mesma empresa, mas no desenrolar da conversa cada um vai ter seu modo de conversar”. Contudo, mesmo seguindo o padrão, o nível de formalidade do relacionamento varia conforme o cliente, complementa: “o contato inicial é sempre o mesmo e no decorrer do atendimento é que você

vai sentindo se precisa aumentar ou diminuir a formalidade para melhorar o entrosamento com o cliente. Isso vai muito do *feeling* do atendente".

Já a prospecção de clientes comerciais é responsabilidade de cada unidade. A unidade gerenciada pela Gestora Y possui representantes comerciais que visitam os empreendimentos, tal como ela explica: "o representante analisa o seu negócio, conversa e lhe faz uma proposta: 'você já pensou se alugar um carro não é mais rentável? Quando seus funcionários se deslocam entre as filiais com carro da empresa você paga pela compra, manutenção, seguro, IPVA, etc.'...". Esses clientes acabam por gerar locações também de turismo, tendo em vista que: "se minha empresa aluga carros com Empresa Y, e eu precisar alugar um carro para viajar, a locadora que eu vou procurar é ela. Assim como se um amigo meu estiver precisando, eu vou dizer: 'procure a Empresa Y, que eu já conheço o serviço'".

O contato com o cliente acontece, principalmente, através de e-mail. Como estratégia de recuperação de clientes, ou seja, de estímulo para novas locações, periodicamente a Empresa Y envia e-mails com promoções, incluindo descontos de aniversariante; atualizações sobre a empresa e informativos sobre eventos culturais nos estados onde a mesma atua. A manutenção de motoristas ativos também envolve as mesmas ações de envio periódico de e-mails como "feliz aniversário", "boas festas" ou promoções. Outros canais utilizados são o telefone e as redes sociais. Eles são integrados por um Sistema de Informação, como destaca a entrevistada: "Toda vez que ele aluga um carro gera um número de contrato. Todo contato que ele fizer com a empresa, seja via telefone, seja via e-mail, automaticamente é transferido para o contrato dele, para o histórico daquele contrato no nosso sistema interno".

A entrevistada considera que o principal recurso da empresa é o humano: "Tem que ter pessoas qualificadas, empenhadas, dispostas. Porque não é fácil, aqui funciona 24h, todos os dias. Então não adianta eu ter 500 carros, se eu não tenho pessoas dispostas a trabalhar, se eu não tenho pessoas trabalhando felizes e realizadas com o que estão fazendo". Já as atividades principais são aquelas que envolvem a locação diretamente: compra; manutenção; limpeza e abastecimento dos veículos; e negociação com o cliente. Mas ela ressalta que todos os cargos são igualmente importantes para a manutenção dessas atividades: "eu não consigo fazer nada sozinha, nenhum departamento consegue. Se no aeroporto alguém negocia 50 carros em um dia e eles não estiverem lavados, aspirados, abastecidos, alinhados e balanceados, não adianta nada. E vice-versa".

Os principais fornecedores também estão relacionados aos veículos *de per si*: são as oficinas de pneus, vidros e etc. A Empresa Y possui a própria seguradora, não dependendo do fornecimento desse serviço em particular. Suas parcerias são bastante diversificadas e

incluem, por exemplo, os sites de Agências de Viagens e de Locação de Veículos; empresas de Recrutamento e Seleção; companhias aéreas e ferroviárias; hotéis; além de empresas que possuem contratos de locação com exclusividade. A Gestora Y acrescenta: “existem empresas que são tão parceiras nossas, que dentro delas temos um funcionário somente para atender aos trabalhadores delas. [...] Eles vivem viajando, precisam de carros todos os dias”.

Igualmente, os principais custos relacionam-se à atividade principal da empresa. São a compra e manutenção dos veículos, como a entrevistada reitera: “a manutenção de carros tem um custo elevadíssimo. Muito maior que folha de pagamento, energia, aluguel...as revisões são caras...pneus, consertos de avarias...um arranhãozinho que tiver, que não foi cobrado do cliente porque o funcionário não viu, vai para o custo da empresa”.

Como a maior parte das reservas é efetuada on-line e a gestão da Empresa Y depende do seu Sistema de Informação, a TI é essencial para o negócio. Segundo a entrevistada, inclusive, todas as informações de reserva chegam primeiro para a sede mundial para depois partir para as unidades, para que eles tenham informação em tempo real para a tomada de decisão estratégica.

Os turistas, além de terem a sua necessidade de locomoção satisfeita pela empresa, ainda, muitas vezes, solicitam informações turísticas nas lojas dos aeroportos. Segundo a Gestora Y: “Eles pedem informações turísticas no nosso balcão, pois não usam o balcão de informações do aeroporto.”. Outro auxílio prestado é a já citada divulgação de atrações culturais por e-mail. Todos os anos, as unidades enviam para o Departamento de Marketing, presente na sede do Brasil, as relações das festas que acontecerão nas cidades em que se encontram. Cerca de um mês antes de ocorrerem, um e-mail é enviado a todos os clientes, segundo ela: “porque desperta a vontade de viajar para conhecer a festa e, consequentemente, alugar o carro”. Semanalmente, a Empresa Y também publica informações sobre os pontos turísticos das cidades em que atua e outros conteúdos de interesse do viajante na sua página no Facebook. Além disso, através de suas parcerias, clientes que viajaram em determinadas Companhias Aéreas e Ferroviárias têm desconto na empresa e, ainda, podem garantir sua hospedagem mais barata nos hotéis parceiros.

Os principais concorrentes da Empresa Y são outras grandes locadoras nacionais ou internacionais. Para a Gestora Y: “as locadoras locais para a gente não ‘pesam’. Elas não conseguem ter a frota que a gente tem; não conseguem fornecer o atendimento que a gente fornece, com a mesma qualidade; facilidade de pagamento; ou assistência 24h em qualquer lugar do país”. Todo o serviço prestado é avaliado pelo condutor através de uma Pesquisa de Satisfação. Em cada Contrato de Locação encontra-se o site da pesquisa e um código de

acesso; adicionalmente, o cliente também recebe por e-mail um link para a mesma. A empresa estimula o preenchimento dela para que possa analisar seus serviços e, ao encontrar problemas, age de imediato, como explica a Gerente:

> Caso o cliente demonstre na pesquisa algum problema, ele recebe retorno do mesmo, porque temos um departamento que cuida só disso, do retorno aos clientes. Fica na matriz e eles controlam o Brasil inteiro. Toda pesquisa preenchida tem um filtro, se caiu naquele filtro, de acordo com as notas que o cliente atribuiu, automaticamente o departamento já recebe, entra em contato para saber exatamente o que houve ou tentar solucionar se for um problema.

As próprias agências e sites de locação parceiros da empresa também possuem suas próprias pesquisas de satisfação, complementando aquela efetuada pela empresa e assistindo ainda mais o motorista. Ademais, muitos clientes, afirma a entrevistada, costumam avaliar a empresa no TripAdvisor.

Os resultados das avaliações e outras métricas gerenciais compõem os 18 indicadores de desempenho da Empresa Y. Semanalmente, os gerentes de unidade se encontram para avaliar e discutir os mesmos, como acrescenta a Gestora Y:

> Temos essa reunião uma vez por semana para analisar os indicadores. Hoje [...] são 18 indicadores que avaliamos diariamente e repassamos através do relatório semanal. Então comentamos, cada um dá o seu feedback e às vezes um ajuda o outro quando ele não consegue se sair bem em um indicador.

A Empresa Y não vê o Turismo Colaborativo como uma ameaça, assim como não consideram as empresas pequenas, locais, como concorrentes. Para a entrevistada, os clientes que buscam a empresa querem a segurança de uma grande marca:

> Eles querem ter a quem reclamar, segurança. Pensam: ‘eu estou viajando para me divertir, eu quero paz, estou de férias, passeando, eu não quero ter dor de cabeça. Quem me garante que esse carro não vai quebrar e me deixar na mão? O que eu vou fazer? Se ligar para o proprietário, ele vai dizer: ‘então, eu te devolvo o dinheiro’, mas não resolve o meu problema. Eu perdi meu dia de passeio, minha viagem"

De acordo com as últimas reuniões gerenciais que teve, a entrevistada afirma que, inclusive, a Empresa Y está analisando parcerias com as empresas de Turismo Colaborativo, até mesmo com os serviços de transporte.

Os quadros BMC e de Dimensões Emergentes da respectiva empresa são apresentados nos Quadros 23 e 24.

**Quadro 23 - BMC - Empresa Y**

## *Business Model Canvas*

*Empresa:*
EMPRESA Y

***Parceiros Principais***

- Fornecedores ligados aos veículos, como oficinas de pneus, vidros e etc.
- Sites de Agências de Viagens e de Locação de Veículos.
- Empresas de Recrutamento e Seleção.
- Companhias Aéreas e Ferroviárias.
- Hotéis.
- Estabelecimentos que locam exclusivamente com a Empresa X - contrato de exclusividade.

***Atividades-Chave***

- As atividades realizadas na unidade são executadas por 11 colaboradores, distribuídos em 3 funções bem definidas. Os demais departamentos encontram-se na sede nacional.
- Atividades ligadas à locação em si: compra, manutenção, limpeza e abastecimento dos veículos e negociação com o cliente.

***Recursos Principais***

- Trabalhadores qualificados, empenhados e dispostos.

***Proposta de Valor***

- Locação de veículos de acordo com a necessidade de mobilidade do cliente.
- Veículo é escolhido pelo grupo ao qual pertence.
- Garantia de veículos novos os seminovos.
- Mobilidade durante viagens que atende a diferentes números de passageiros e bagagens.
- Facilita a mobilidade do trabalhador na cidade visitada ou entre cidades.

***Relacionamento com Clientes***

- Estratégias de prospecção on-line, off-line e pessoal.
- Discurso e formalidade padrão, a ser ajustado de acordo com o cliente.
- Estímulo a novas locações por meio de e-mails informativos, descontos e produção de conteúdo em redes sociais.
- Todo contato com um cliente ativo é atrelado ao seu Número de Contrato e registrado em um SI.

***Canais***

- Lojas físicas próprias.
- Site próprio, sites de Agências de Viagens e de Locação de Veículos.
- Redes sociais (Facebook e Instagram); revistas de bordo; contato pessoal nos guichês de aeroporto e visitas a empresas.
- E-mail, telefone.

***Segmentos de Clientes***

- Turistas.
- Viajantes a trabalho/empresas.
- Não viajantes com necessidades esporádicas e específicas.

***Estrutura de Custo***

- Manutenção dos veículos.
- Compra de veículos para reposição.

***Fontes de Receita***

- Lucro resulta dos aluguéis efetuados.
- Diárias variam de R$40,00 a R$400,00.
- Formas de pagamento: dinheiro, cartão de débito ou crédito, podendo ser parcelado. Independente da forma de pagamento escolhida, o cliente precisa possuir cartão de crédito e um certo valor disponível no limite para uma pré-autorização.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 24 - Dimensões Emergentes - Empresa Y**

*Dimensões Emergentes*

*Empresa:*
EMPRESA Y

| ***Concorrência e Performance*** | ***Papel das TICs*** | ***Experiências Proporcionadas*** | ***Diferenças em Relação às Empresas de TC*** |
|---|---|---|---|
| • Concorrentes: grandes empresas, nacionais e internacionais, de locação de veículos.<br>• O usuário é convidado, já no Contrato de Locação e ainda via e-mail, a avaliar a empresa por meio de uma Pesquisa de Satisfação.<br>• Um departamento, presente na matriz, é responsável somente pela análise das pesquisas respondidas e retorno ao cliente de suas reclamações.<br>• 18 indicadores são avaliados diariamente e discutidos semanalmente com os gerentes. | • A TI é essencial para o modelo de negócio da empresa. Todas as informações gerenciais, de reserva e contato são registradas e controladas por um Sistema de Informação. | • Contato pessoal com os representantes nos aeroportos, onde o cliente pode solicitar informações turísticas.<br>• Estímulo ao turismo e a novas experiências por meio das redes sociais e e-mail.<br>• Descontos em hotéis.<br>• Descontos em locações, caso o turista tenha viajado em companhias parceiras. | • Possui a segurança e a solidez de uma marca tradicional, que atua há vários anos no mercado.<br>• Assistência 24h em qualquer lugar do país.<br>• A empresa analisa parcerias com plataformas de TC, inclusive no setor de transporte. |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.6 CASO 6: RESTAURANTE E PIZZARIA ATLÂNTICO

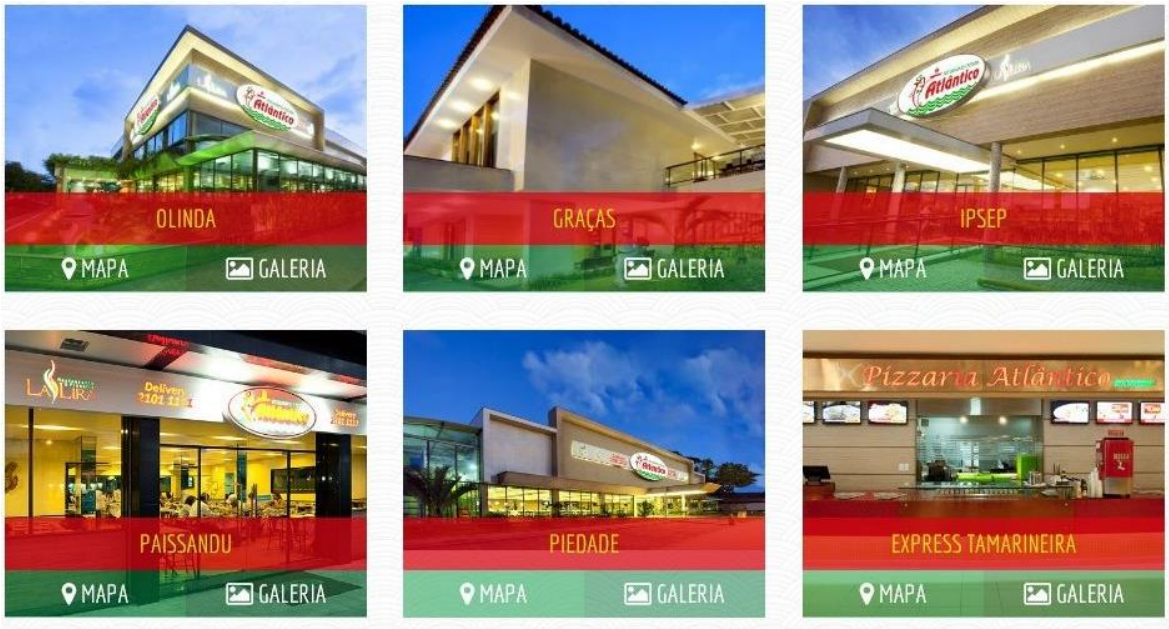
O Restaurante e Pizzaria Atlântico foi fundado em 1987 por um casal de empreendedores e alguns irmãos. Sua primeira unidade surgiu na cidade de Olinda-PE, contava com apenas 14 funcionários e servia pizzas e almoços. A entrevista foi realizada com o “Gestor Z”, filho dos dois, e Diretor Comercial do estabelecimento.

A ideia de abrir o restaurante partiu do primeiro contato que o casal teve com uma pizza, em uma lanchonete, quando levando seus filhos ao médico, como narra o entrevistado: “Meu pai conta que levou a gente ao médico, no início de 1987, e quando tivemos fome ele desceu para uma lanchonete e viu uma plaquinha lá: ‘temos pizza’. Aí perguntou ao rapaz: ‘o que é pizza?’”. O pai do Gestor Z, que saiu do interior de Pernambuco para trabalhar em uma sorveteria na cidade de Recife, percebeu a oportunidade de empreender e investiu no negócio

com sua família. No dia da inauguração, a procura foi tão grande que ele não conseguiu atender a todos, tendo que reagendar para adequar sua estrutura a tamanha demanda. A partir daí, não só sua estrutura foi ampliada como suas receitas foram aprimoradas.

Atualmente, o Restaurante e Pizzaria Atlântico possui 13 unidades, distribuídas em quatro cidades pernambucanas e na capital paraibana, algumas exibidas na Figura 11. Seus 680 funcionários atendem a cerca de 150.000 clientes mensais. A atividade da empresa vai além das refeições, como afirma o entrevistado: "Proporcionamos refeições e momentos de lazer para as pessoas. [...] Vir para a Pizzaria Atlântico não é só se alimentar, é um momento em que a gente busca atender todas as necessidades de lazer do cliente dentro do estabelecimento".

**Figura 11 - Fotos de algumas das 13 unidades**




Fonte: Restaurante e Pizzaria Atlântico (2016b)

Seus clientes englobam todas as classes sociais e faixas etárias. O público alvo é composto, principalmente, por famílias, como explica o Diretor:

> Atendemos a todas as classes sociais, [...]temos vários tipos de produto para vários tipos de público. Eu gosto de dizer que somos um restaurante familiar, que atende a família. [...] Por exemplo, não é o público alvo nosso o pessoal que sai para beber[...]. A gente não tem como principal objetivo esse público. Nosso público é mais aquele que vem com crianças, os idosos, família.

Os serviços oferecidos são, tradicionalmente, refeições e pizzas à la carte e por delivery. Os pedidos para entrega podem ser solicitados tanto através do telefone como por meio da loja on-line constante do site do estabelecimento. Devido ao aumento do trânsito nas

cidades, os clientes solicitaram a implementação de self-service, que foi atendida em três unidades. Parte das unidades também conta com um espaço exclusivo para eventos onde o restaurante atende a casamentos, aniversários, festas infantis e executivas com um serviço de buffet que é bastante procurado pelos clientes. Esse também pode ser contratado para ambientes externos, mas sua maior demanda é para os salões próprios do restaurante. Além disso, a empresa trabalha com o sistema de fast-food, existente nas unidades chamadas de *Express*, situadas em shopping centers.

O que motiva esses clientes a procurarem o estabelecimento é a variedade do cardápio; o custo x benefício de seus pratos; a estrutura infantil com parquinhos e recreadores em parte de suas unidades; e o excelente atendimento mesmo nas lojas de shopping, onde o atendente vai até a mesa servir o cliente. O entrevistado complementa:

> A gente tem toda uma preocupação em como atender o cliente. [...]Eu acredito que esse seja o nosso diferencial: excelência no atendimento. A gente busca sempre satisfazer o cliente para que a experiência de compra dele seja a melhor possível.

Com a ideia de satisfazer não só as necessidades alimentícias dos clientes, o Restaurante e Pizzaria Atlântico criou ainda a "Oficina da Pizza", um serviço que pode ser contratado para festas infantis. Sob o mesmo propósito, também disponibiliza uma estrutura completa para eventos corporativos, com tela retrátil para projeções e som de qualidade. O entrevistado esclarece:

> No aniversário da criança, montamos um espaço para ela e seus convidados fazerem a pizza. É bem legal, temos alguns parceiros, como mágicos, palhaços, malabaristas e etc. Parcerias em que o cliente fecha contrato diretamente com eles. Assim, na festa a gente faz a oficina de pizza e, depois de concluída, ele ainda pode contar com os serviços desses parceiros. É bem legal, o pessoal gosta muito mesmo, muito! Fora isso, tem os eventos executivos, em que a gente tem projetor, tela retrátil para projetar imagens, qualidade de som legal para fazer reuniões e eventos empresariais. Enfim, o que o cliente precisar a gente está aqui para tentar atender.

A prospecção dos clientes envolve estratégias em mídias diversas, como anúncios de TV e rádio, Facebook com publicações patrocinadas, Instagram e parcerias com blogs. Após a conquista, os clientes contam com um *call center* com 35 posições de atendimento, que funciona tanto de forma receptiva, atendendo as demandas dos clientes, quanto ativa, sendo utilizado pela empresa para fazer pesquisas sobre produtos, pós-venda ou seu controle de qualidade, como exemplifica o entrevistado:

> Todos os dias a gente liga para 30 clientes que fizeram pedido de delivery no dia anterior, por amostragem aleatória, para saber como foi tempo de entrega; qualidade de atendimento do *call center*; qualidade de atendimento do motoqueiro; como chegou o produto em casa - se chegou quente, se chegou frio; como chegou a aparência da embalagem...fazemos o controle de qualidade.

Além do *call center*, uma agência faz o gerenciamento das demandas no Facebook e Instagram, repassando as solicitações que necessitam de atenção ao Gerente de *Call Center* e

Atendimento, que também está em contato com os Diretores. As informações dos clientes são mantidas em uma base de dados e eles são contatados através de informativos sobre as promoções do mês e novidades. Adicionalmente, todos os meses é feito um ranking dos principais clientes, como o Gestor Z esclarece:

> Por mês a gente faz um ranking dos principais clientes, de quem consumiu mais, quem consumiu menos. Então [...]o Supervisor do *Call Center* e o pessoal do apoio liga para os clientes, os Top-10, para agradecer e pedir sugestões. Aqueles que eram Top-10 um tempo atrás e deixaram de ser, eles também acompanham e entram em contato para saber o que aconteceu, sem ser muito invasivo, e ver onde a gente pode melhorar.

Nas lojas, a busca pela excelência no atendimento se mantém. O entrevistado afirma que seus colaboradores fidelizam o cliente:

> Depois que a gente capta o cliente, contamos com a equipe que o fideliza por meio de um atendimento diferenciado. Fidelizamos também pelo preço, que aqui, em termos de custo x benefício, não há ninguém que supere a gente. Também tentamos fazer o pós-venda com o máximo de clientes possível para manter eles fiéis.

O atendimento segue um "padrão Atlântico" de cordialidade e simpatia com o cliente. Assim, o nível de informalidade se submete à preferência do mesmo, como indica o entrevistado: "Em todo atendimento a gente tem o estilo Atlântico [...] onde principal pilar é realmente a cordialidade e a simpatia com o cliente. O sorriso está em primeiro lugar, a boa vontade para atender o cliente sempre vai estar em primeiro lugar".

No que tange às fontes de receita, como o cardápio é bem extenso, os pratos custam a partir de R$11,90 e a pizza R$7,90, referente àquela individual. Nos shoppings, os pratos têm um limite de preço mais baixo, em torno de R$40 e as pizzas para quatro pessoas R$50. Já as lojas "de rua" possuem um cardápio ainda mais variado que inclui pratos de valor mais alto. Tais valores podem ser pagos em dinheiro, cartões de débito, crédito ou de alimentação. O lucro, portanto, é produto da venda de refeições e eventos.

O principal recurso da empresa são os seus colaboradores, como o Gestor Z ressalta:

> O que faz a Atlântico ser a Atlântico são os nossos colaboradores. Não tenho dúvida disso. A gente investe em treinamentos, mas eu não acho que seja por causa deles, é Deus mesmo que coloca as pessoas no nosso caminho para trabalhar, para estar conosco. Sem dúvida nenhuma o maior patrimônio são os colaboradores.

Para o entrevistado, todas as atividades desempenhadas na empresa são igualmente importantes:

> Imagine chegar em um estabelecimento com mesas bem arrumadas, comida perfeita, mas ao entrar no banheiro encontra-lo sujo, imundo? Você nunca mais volta. É uma engrenagem em que se alguma peça está fora do lugar, não dá certo. Você só consegue prestar um bom serviço se iniciar e terminar com um bom serviço.

A estrutura da empresa é composta pelo casal de empreendedores, no topo, como Diretores Executivos; seus quatro filhos e suas esposas, cada um em uma área específica, como Comercial, Administrativa, Controladoria e Financeira; seguidos pelos organogramas

das lojas compostos por, segundo o Gestor Z: “um gerente, abaixo dele um supervisor, e abaixo dos supervisores a cadeia fica meio que uniforme, com garçons, balconistas, caixas, atendentes e etc.”. Prestando apoio a essa estrutura, existe uma cadeia ligada diretamente à diretoria, que inclui Recursos Humanos, Departamento de Pessoal e Contabilidade.

Os principais fornecedores são aqueles que proporcionam as matérias primas dos alimentos. Em setembro de 2015 a Atlântico começou a fazer parcerias de exclusividade com dois deles. A empresa também possui parcerias de descontos com outras companhias, como bancos, além de órgãos públicos, profissionais e sindicatos. Seus colaboradores também contam com benefícios de companhias parceiras, como descontos em faculdades, parques e parque aquático. No que concerne aos custos, o maior deles é a matéria prima de seus produtos, seguida das despesas com folha de pagamento e custos com a manutenção das unidades, como água, energia e gás.

Já a concorrência da empresa é formada por todos os estabelecimentos que oferecem refeições ou lanches, relata o entrevistado: “em termos de comida fora do lar, mesmo um *food truck* é concorrência. Quando o cliente sai de casa ele pode escolher a Pizzaria Atlântico ou qualquer outro estabelecimento”. Em relação a seus concorrentes, o Gestor Z declara que o restaurante está bem posicionado, mesmo em um momento de crise no país em que outras empresas estão fechando: “A gente se vê num posicionamento muito bom, mesmo perante a situação atual da economia e aos concorrentes que temos aqui”.

Durante os anos, a empresa aderiu a diferentes tecnologias que marcaram a história da mesma propulsionando seu crescimento e gerando grandes ganhos. O primeiro deles diz respeito ao controle do que estava sendo vendido e diminuição da possibilidade de fraudes:

> Quando começamos trabalhávamos só com papel: o garçom anotava o pedido, colocava no prego, o cozinheiro fazia, ele trazia de volta, e depois cobrava do cliente com a conta manual e trazia ao caixa. Então, a possibilidade de fraude era muito grande[...]. No momento em que passamos a informatizar, conseguimos utilizar a tecnologia para controle e para minimizar desperdícios e possibilidades de fraudes. Começamos a virar o jogo.

Posteriormente, a empresa começou a usar a tecnologia como ferramenta de vendas. O site do restaurante passou a oferecer a funcionalidade de compra on-line, complementando o delivery solicitado pelo telefone, como menciona o entrevistado: “Quando a gente começou a utilizar o site como um forte aliado para aumentar as vendas, a gente teve um outro *boom*, uma outra alavancagem com relação, principalmente, ao *delivery*”. Tal ferramenta apresenta ao usuário uma lista dos pratos do cardápio contendo fotos e preços, conforme a Figura 12. Ao selecionar uma opção, o cliente pode visualizar mais informações, adicionar opcionais e realizar solicitações especiais.

**Figura 12 - Algumas opções de pizza na loja on-line**


Fonte: Restaurante e Pizzaria Atlântico (2016a).

As redes sociais, por sua vez, geraram uma economia com propagandas: “Antigamente, para fazer e veicular comerciais na TV, você gastava rios de dinheiro. Hoje, com um *mix* legal de Facebook e Instagram não precisamos estar todos os meses na TV para conseguir bons resultados”. Assim, a TI se mostrou essencial para o desenvolvimento da empresa tornando-se indispensável para o atual modelo de negócios do Restaurante e Pizzaria Atlântico.

Outro ganho com a tecnologia diz respeito às avaliações do cliente e controle de qualidade. A performance da empresa é avaliada por telefone, como já foi mencionado, no caso de pedidos realizados pelo site ou delivery. Após uma locação do espaço ou caso um cliente contrate seu buffet para alguma festa externa, o restaurante também entra em contato por telefone para um feedback de seus serviços. Mas eles também contam com outro canal, quando estão em um dos restaurantes ou após a prestação dos serviços: um aplicativo para smartphone de pesquisa de satisfação, como revela o Gestor Z:

> Nós disponibilizamos para todos os clientes. Alguns deles não têm o costume de usar o aplicativo, então a gente também tem uma promotora que fica indo nas mesas para fazer a avaliação, como o pós-venda do delivery. [...] Em tempo real, na hora em que ela conclui a pesquisa na mesa do cliente, o *app* dispara um e-mail para o gerente da loja, para o supervisor e para a diretoria inteira. Então todos sabem o que está acontecendo naquele momento, naquela loja. Essas promotoras ficam se revezando entre as lojas para não ficar tendenciosa a pesquisa, não ter muito contato com um mesmo garçom, por exemplo.

Tal ferramenta fez com que os possíveis problemas fossem resolvidos mais rápido e, assim, a satisfação do cliente aumentou, resultando em melhores avaliações também nas redes sociais. Hoje, a tecnologia é essencial, portanto, para a manutenção do alto padrão de qualidade no relacionamento:

> Porque acontece o seguinte: o cliente que tem qualquer tipo de problema, ele quer falar. [...] na hora em que ele reclama através do aplicativo, a gente recebe essa solicitação. Dependendo da reclamação, se for uma coisa muito séria, a gente liga de imediato para o cliente. Então, às vezes ele ainda está dentro da loja, chateado com alguma coisa quando recebe a ligação da diretoria. Conversamos com ele e mandamos o gerente resolver logo o problema, dependendo da situação. Isso faz com que a gente ganhe uma credibilidade muito grande com o cliente.

Esse sistema faz parte da política de qualidade da empresa, que utiliza indicadores diversos como faturamento; venda por produto e categoria; tempo de preparo dos alimentos; indicadores de reclamação, onde cada loja possui uma pontuação e uma reclamação zera esse número; saída e chegada do entregador na loja; tempo em fila no shopping; indicadores de CMV – Custo de Mercadoria Vendida e etc. O entrevistado complementa que novas formas de avaliar a qualidade do atendimento estão sendo testadas:

> Infelizmente, ainda não temos indicador para a hora em que o entregador chega na casa do cliente no delivery. Tentamos colocar alguns sistemas de GPS e não conseguimos ainda, mas temos indicadores da hora em que ele sai e da hora que volta para prestar conta, então temos o tempo médio que ele demora para fazer a entrega.

Quanto às experiências proporcionadas aos turistas, a unidade que recebe maior demanda desse público possui garçons bilíngues para melhor atendê-los. Todas elas, entretanto, contam com cardápios em inglês e espanhol. A empresa também faz uma parceria com alguns taxistas de aeroporto, para a divulgação da marca; e com pontuais hotéis e porteiros, onde a cada 10 pedidos que os hóspedes ou moradores fizerem, eles ganham uma refeição. Atualmente o restaurante está tentando ampliar as parcerias existentes e fazer novas com empresas de turismo, contudo, o entrevistado ressalta que seu maior trunfo para atrair turistas ainda é o “estilo Atlântico de atendimento”:

> O estilo Atlântico de atendimento é tentar fazer com que o cliente saia plenamente satisfeito, então qualquer solicitação do turista, qualquer pergunta feita pelo cliente, sobre qualquer assunto, a gente exige que o garçom, se não souber resolver, chame alguém que saiba: gerente, supervisor, maître, qualquer pessoa.

Para o entrevistado, que não conhecia o Turismo Colaborativo e não o considera seu concorrente, as principais diferenças entre seu negócio e as plataformas é a garantia de um bom e aconchegante ambiente, a segurança dos padrões sanitários exigidos pela legislação; a qualidade de seus produtos; a garantia da constante inovação nos cardápios e ambientes; o menor custo; e a padronização, como ele ratifica:

> Acredito que nesse modelo de TC o custo possivelmente é mais alto, porque você está vendendo para uma única pessoa, ou para uma quantidade de pessoas que vai ser bem menor. [...] Aqui você também tem a certeza de um padrão. Por exemplo, se alguém comentar com você que a pizza da Atlântico é uma delícia, você terá a certeza absoluta que se vier agora vai comer uma pizza com o mesmo sabor e qualidade experimentada por essa pessoa. São esses diferenciais, mas não conheço o modelo de TC para entrar em mais detalhes [...]. A gente sempre tenta oferecer o melhor tipo de serviço para o cliente.

Os Quadros 25 e 26 resumem o modelo de negócio da Atlântico e demais informações relativas às dimensões pesquisadas.

**Quadro 25 - BMC - Restaurante e Pizzaria Atlântico**

# Business Model Canvas

*Empresa:*
ATLÂNTICO

***Parceiros Principais***

- Parcerias com outras empresas.
- Fornecedores, dois deles com exclusividade.
- Parcerias com profissionais de festas infantis para complementar seu serviço.
- Parcerias com outras companhias para que seus colaboradores usufruam de descontos.

***Atividades-Chave***

- Diretorias no topo da cadeia, seguidas de duas estruturas: uma de apoio e outra nas lojas.
- Todas as atividades são igualmente importantes.

***Recursos Principais***

- Colaboradores.

***Proposta de Valor***

- "Proporcionar refeições e momentos de lazer para as pessoas".
- Refeições e pizzas à la carte.
- Delivery.
- Self-service.
- Espaço exclusivo para eventos.
- Buffet para eventos.
- Fast-food.
- Cardápio variado.
- Bom custo-benefício.
- Estrutura infantil com parquinhos e recreadores.
- Excelência em atendimento e na qualidade das refeições e serviços oferecidos.
- Oficina da Pizza.
- Estrutura com projetor, tela retrátil para projetar imagens e boa qualidade de som para reuniões e eventos empresariais.

***Relacionamento com Clientes***

- Relacionamento contínuo, sempre mantendo o padrão de cordialidade e simpatia.
- Todos os dias uma amostragem de clientes é selecionada para avaliação de qualidade dos serviços.
- Acompanhamento dos clientes mais e menos ativos, suas sugestões e evolução.
- Empresa mantém uma base de dados de clientes e envia informativos sobre as promoções do mês e novidades.
- Fidelização pela qualidade dos serviços, preço e atendimento.
- Formalidade ditada pelo cliente.

***Canais***

- Restaurantes.
- Delivery pelo telefone.
- Loja on-line.
- Unidades Express, localizadas em shoppings.
- Prospecção: TV, rádio, Facebook com publicações patrocinadas, Instagram e blogs parceiros.
- *Call center*, e-mail, telefone e aplicativo contratado.

***Segmentos de Clientes***

- Pessoas físicas.
- Atende a todas as classes sociais, sexo e faixa etária.
- Foco na família.
- Pessoas jurídicas.

***Estrutura de Custo***

- Matéria prima.
- Mão de obra.
- Manutenção da estrutura física.

***Fontes de Receita***

- Pratos a partir de R$11,90 e pizza individual a partir de R$7,90.
- Lucro por meio da venda de refeições e eventos.
- Formas de pagamento: dinheiro, cartões de débito, crédito ou de alimentação.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 26 - Dimensões Emergentes - Restaurante e Pizzaria Atlântico**

*Dimensões Emergentes*

*Empresa:*
ATLÂNTICO

| ***Concorrência e Performance*** | ***Papel das TICs*** | ***Experiências Proporcionadas*** | ***Diferenças em Relação às Empresas de TC*** |
|---|---|---|---|
| • Concorrentes: todos os estabelecimentos que oferecem comida fora do lar.<br>• Pesquisas de satisfação diárias.<br>• O usuário avalia a performance da empresa por telefone, redes sociais e aplicativo para smartphone.<br>• Vários indicadores são utilizados e avaliados constantemente. | • Com o tempo, viu seu papel expandir na empresa: foi utilizada, primeiramente, para controle, depois como ferramenta de vendas e marketing.<br>• Essencial para o desenvolvimento do restaurante.<br>• Indispensável para a manutenção do atual modelo de negócio, incluindo a qualidade no atendimento. | • Garçons bilíngues em uma das unidades; e cardápios em inglês e espanhol.<br>• Parcerias com taxistas de aeroportos e pontuais hotéis e porteiros.<br>• "Estilo Atlântico de atendimento" | • Garantia de um bom e aconchegante ambiente.<br>• Segurança dos padrões sanitários exigidos pela legislação.<br>• Garantia de qualidade dos produtos.<br>• Garantia da constante inovação nos cardápios e ambientes.<br>• Garantia da padronização dos produtos.<br>• Custo menor, devido à maior escala. |

Fonte: Elaborado pela autora.

# 5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Esta etapa apresenta o relatório resultante da análise entre casos, que consiste na investigação por contraposição dos seis casos expostos anteriormente, objetivando a identificação de padrões que possam revelar semelhanças ou diferenças entre eles (EISENHARDT, 1989). As comparações são realizadas em torno das plataformas e empresas de turismo de massa do mesmo ramo e, ainda, de forma genérica, avaliando as diferenças entre as empresas tradicionais e de Turismo Colaborativo, conforme o Quadro 27.

**Quadro 27 - Plataformas X Empresas tradicionais**

| Ramo | Plataformas | Empresas tradicionais |
|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Empresa X<br>Rest. e Pizzaria Atlântico |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar<br>Plataforma W | Empresa Y |

Fonte: Elaborado pela autora.

Tal investigação é apresentada de acordo com as categorias analíticas definidas no Quadro 13.

## 5.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

Uma segmentação de mercado bem-sucedida divide o mesmo em diferentes grupos de consumidores que compartilham características comuns (GORDIJN; AKKERMANS, 2003 apud HENNE, 2014). As empresas tradicionais do ramo de Alimentação classificam seus clientes, igualmente, entre dois grupos: pessoas físicas e jurídicas. Atendem, portanto, a mercados segmentados em subgrupos compostos por seções distintas, cada qual com suas necessidades, comportamentos e atributos comuns (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A plataforma Dinneer, entretanto, ao considerar o anfitrião como um produto de seu modelo de negócio, atende a três segmentos bastante específicos - residentes, emigrantes e turistas; considerados nichos de mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Esse cenário modifica-se um pouco quando analisado o ramo de aluguel de veículos. As plataformas de aluguel apresentam os mesmos segmentos de clientes: motoristas e condutores. Tais subgrupos são distintos, mas interdependentes, tendo em vista que ambos são necessários para o modelo de negócio funcionar, o que caracteriza as Plataformas

Multilaterais. Essa interdependência implica em um efeito de rede no qual o valor criado pelas empresas é diretamente proporcional ao número de utilizadores. Assim, a grande capilaridade descrita pelo entrevistado do Pegcar constitui uma vantagem competitiva da empresa. Tal segmentação também confirma a afirmação do Gestor W sobre os seus problemas de capilaridade serem resolvidos à medida em que o número de usuários aumenta. Já os clientes da Empresa Y englobam um mercado segmentado em frações com necessidades sutilmente diferentes, visto que todos são viajantes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O quadro 28, a seguir, resume os segmentos especificados pelos entrevistados.

**Quadro 28 - Segmentos de clientes especificados nos modelos de negócio**

| Ramo | Plataformas | Segmentos de Clientes | Empresas tradicionais | Segmentos de Clientes |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Residentes locais.<br>Emigrantes brasileiros.<br>Turistas. | Empresa X<br>Rest. e Pizzaria Atlântico | Pessoas físicas (com foco na família, no caso do Rest. e Pizzaria Atlântico).<br>Pessoas jurídicas. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar<br>Plataforma W | Motoristas.<br>Proprietários. | Empresa Y | Turistas.<br>Viajantes a trabalho/empresas.<br>Não viajantes com necessidades esporádicas e específicas. |

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 29, por sua vez, sumariza as classificações dos segmentos acima, conforme Osterwalder e Pigneur (2011).

**Quadro 29 - Tipologia dos segmentos de clientes das empresas analisadas**

| Ramo | Plataformas | Segmentos de Clientes | Empresas tradicionais | Segmentos de Clientes |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Nichos de Mercado. | Empresa X<br>Rest. e Pizzaria Atlântico | Mercado Segmentado. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar<br>Plataforma W | Plataformas Multilaterais. | Empresa Y | |

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

Dessa forma, nos dois ramos analisados, os clientes das empresas tradicionais dividem-se em segmentos do tipo Mercado Segmentado, enquanto que os segmentos de clientes das plataformas se classificam em Plataformas Multilaterais, com exceção do Dinneer. É necessário ressaltar, entretanto, que tal diferença entre as empresas de Turismo

Colaborativo resulta da forma como o Dinneer interpreta o papel prestado pelo provedor de serviço, e não de uma disparidade no funcionamento dessa plataforma em relação às outras. Ou seja, tanto o anfitrião do Dinneer como o proprietário do Pegcar e da Plataforma W comportam-se como provedores de serviço nas transações, apesar de desempenharem papéis distintos para seus gestores: de produto, na primeira e cliente, na segunda plataforma.

## 5.2 PROPOSTA DE VALOR

No ramo de alimentação, as propostas de valor do Dinneer para seus três clientes não buscam melhores preços que aqueles praticados pelos restaurantes. A empresa procura, essencialmente, satisfazer por intermédio das refeições disponibilizadas na plataforma necessidades antes ignoradas pelas empresas tradicionais e, por isso, até mesmo despercebidas pelos próprios clientes: novas experiências gastronômicas; nostalgia causada pela falta de contato com pessoas, refeições, costumes e características da terra natal; maior imersão cultural durante viagens; e novas amizades. Tanto a imersão quanto a oportunidade de fazer novos amigos são motivações apontadas pela literatura de Turismo Colaborativo (BOTSMAN; ROGERS, 2011; DREDGE; GYIMÓTHY, 2015).

Assim, os principais elementos que contribuem para a proposta de valor da plataforma são a novidade e a personalização das experiências de acordo com a necessidade do cliente. Não obstante, os princípios que compõem as propostas de valor das empresas tradicionais do ramo são mais variados. A Empresa X tem o objetivo de oferecer refeições a um custo fixo ao alcance de várias classes sociais, dando prioridade ao preço, mas proporcionando ainda: qualidade, uma certa personalização da refeição e conveniência para o cliente. Já o Restaurante e Pizzaria Atlântico oferece maior pluralidade de refeições e opções de lazer que a outra, buscando também qualidade e conveniência (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Em relação ao ramo de locação de veículos, as plataformas priorizam: a personalização em suas propostas de valor, tendo em vista que os carros podem ser escolhidos de acordo com todas suas características; a conveniência e menores preços para os motoristas; a redução de riscos por meio dos seguros; e ainda uma renda extra e/ou a diminuição dos custos do proprietário com seu veículo por meio das locações. Tais elementos constitutivos da proposta de valor refletem aspectos conhecidos da Economia Colaborativa: flexibilidade, conveniência (PUSCHMANN; ALT, 2016) e a disponibilização de uma nova fonte de renda através do aumento da eficiência de ativos (LEISMANN et al.,2013; TEUBNER et al., 2014). Enquanto que a empresa tradicional oferece uma personalização mais limitada em relação às

características dos veículos, mas apresenta a conveniência de possuir carros adequados a diferentes necessidades e disponíveis a qualquer momento, sem espera, além da garantia de veículos novos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Dessa forma, todas as empresas analisadas permitem que seus clientes personalizem seus serviços, mas em diferentes níveis. Entretanto as plataformas, pela natureza da Economia Colaborativa, concedem maior flexibilidade (PUSCHMANN; ALT, 2016) nos dois ramos. Os quadros 30 e 31, a seguir, resumem os elementos contribuintes e as propostas de valor dessas empresas, respectivamente.

**Quadro 30 - Elementos que contribuem para as propostas de valor**

| Ramo | Plataformas | Propostas de valor – principais características | Empresas tradicionais | Proposta de valor – principais características |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Novidade e personalização. | Empresa X | Preço, qualidade, uma certa personalização da refeição e conveniência. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Personalização de refeições e opções de lazer, qualidade e conveniência. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Motoristas: preço, conveniência, personalização, redução de risco. Proprietários: lucro/redução de custos, redução de risco. | Empresa Y | Personalização limitada, qualidade e conveniência. |
| | Plataforma W | | | |

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

**Quadro 31 - Propostas de valor especificadas nos modelos de negócio**

| **Plataformas** | **Empresas Tradicionais** |
|---|---|
| **Ramo: Alimentação** | |
| Dinneer | Empresa X |
| "Conecta pessoas que amam novas experiências gastronômicas com anfitriões que oferecem almoços e jantares exclusivos" - Intermediação de contato e pagamento.<br>Acesso a refeições brasileiras e a expatriados do Brasil (emigrantes brasileiros).<br>Maior imersão cultural: acesso aos nativos, suas casas, modo de vida e culinária local (turistas).<br>Acesso a experiências gastronômicas diferentes e a novas amizades (residentes locais). | Churrascaria que oferece rodízio de carnes com cortes diferenciados, além de buffet de sushi, massas, saladas e pratos veganos, por um preço único, no almoço e jantar.<br>Fazer alimentos de qualidade com um custo x benefício ao alcance de várias classes sociais (pessoas físicas).<br>Foco no atendimento.<br>Ambiente confortável, que conta com manobrista e espaço *kid*s.<br>Eventos sociais e corporativos.<br>Refeições à la carte estilo fast-food. |
| | Rest. e Pizzaria Atlântico |
| | "Proporcionar refeições e momentos de lazer para as pessoas".<br>Refeições e pizzas à la carte.<br>Delivery.<br>Self-service.<br>Espaço exclusivo para eventos.<br>Buffet para eventos.<br>*Fast-food*.<br>Cardápio variado.<br>Bom custo-benefício.<br>Estrutura infantil com parquinhos e recreadores (pessoas físicas).<br>Excelência em atendimento e na qualidade das refeições e serviços oferecidos.<br>Oficina da Pizza (pessoas físicas).<br>Estrutura com projetor, tela retrátil para projetar imagens e boa qualidade de som para reuniões e eventos empresariais (pessoas jurídicas). |
| **Ramo: Aluguel de carros** | |
| Pegcar | Empresa Y |
| "Oferece um serviço de compartilhamento de carros entre pessoas, conectando proprietários de carros a condutores interessados" – *Carsharing*.<br>Serviço de aluguel mais barato, prático e cômodo que aquele oferecido pelas locadoras tradicionais (motoristas).<br>Facilita a mobilidade e fornece uma alternativa de transporte quando um carro se torna necessário (motoristas).<br>Permite buscas por localização (bairro mais cômodo) e locação por diárias, horas ou dias da semana definidos (motoristas).<br>Permite que um veículo ocioso gere renda (proprietários).<br>Bom atendimento.<br>Seguro para o período da locação. | Locação de veículos de acordo com a necessidade de mobilidade do cliente.<br>Veículo é escolhido pelo grupo ao qual pertence.<br>Garantia de veículos novos os seminovos.<br>Mobilidade durante viagens que atende a diferentes números de passageiros e bagagens (turistas).<br>Facilita a mobilidade do trabalhador na cidade visitada ou entre cidades (viajantes a trabalho/empresas). |
| Plataforma W | |
| Conecta pessoas que possuem um veículo ocioso a outras que precisam de um carro para momentos específicos, facilitando a interação entre elas.<br>Seguro para o processo de locação.<br>Solução mais inteligente, rápida, sem burocracia e barata para ter acesso a um carro, sem o ônus da compra (motoristas).<br>Gerar renda a partir de um ativo ocioso (proprietários). | |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.3 CANAIS

Os canais têm um papel importante na experiência do cliente com o serviço prestado pois representam a interface de contato da empresa com os mesmos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Aqueles presentes nos modelos de negócio das empresas pesquisadas encontram-se condensados no Quadro 32.

**Quadro 32 - Canais especificados nos modelos de negócio**

| Ramo | Plataformas | Canais | Empresas tradicionais | Canais |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Site.<br>Acesso mobile ao site.<br>Páginas no YouTube, Facebook, Twitter e Instagram; blog, chat e Central de Ajuda próprios; e-mail; telefone e WhatsApp.<br>TV, jornais, sites, blogs de terceiros e Facebook Ads. | Empresa X | Restaurantes padrão.<br>Lojas em praças de alimentação.<br>Prospecção: outdoor, rádio, TV, Facebook, Instagram, TripAdvisor, jornais, revistas de bordo, revistas locais, sites, blogs parceiros e indicações em hotéis.<br>Telefone, e-mail |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Restaurantes.<br>Delivery pelo telefone.<br>Loja on-line.<br>Unidades Express, localizadas em shoppings.<br>Prospecção: TV, rádio, Facebook com publicações patrocinadas, Instagram e blogs parceiros.<br>*Call center*, e-mail, telefone e aplicativo contratado. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Site, que possui versão mobile.<br>E-mail, telefone, blog e páginas no Facebook, Twitter e Instagram. | Empresa Y | Lojas físicas próprias.<br>Site próprio, sites de Agências de Viagens e de Locação de Veículos.<br>Redes sociais (Facebook e Instagram); revistas de bordo; contato pessoal nos guichês de aeroporto e visitas a empresas.<br>E-mail, telefone. |
| | Plataforma W | Site.<br>*Apps* para iOS e Android.<br>Chat próprio; telefone; e-mail; Facebook; WhatsApp e software de atendimento ao cliente. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto aos utilizados para entregar os serviços e na comunicação com os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), todas as empresas mantém site próprio, páginas em redes sociais, além de telefone e e-mail. Tendo em vista o seu funcionamento dependente da web (CARROLL; ROMANO, 2011, apud BELK, 2014b), as plataformas buscam contato com o cliente por outros diversos canais particulares on-line, como blog, WhatsApp e chat, diferentemente das empresas tradicionais. Entretanto, apesar de, entre as seis empresas, somente uma plataforma possuir aplicativo para smartphone, um dos restaurantes possui

como canal de parceria contratado um aplicativo que amplia as opções de contato com seus clientes. Assim, não há uma preferência de canal por ramo ou tipo de empresa, como pode ser visualizado no Quadro 33.

**Quadro 33 - Canais utilizados nas fases de compra/entrega e pós-venda**

| | **Plataformas** | | | **Empresas tradicionais** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Dinneer** | **Pegcar** | **Plataforma W** | **Empresa X** | **Rest. e Pizzaria Atlântico** | **Empresa Y** |
| **Canal/Ramo** | **Alimentação** | **Aluguel de carros** | **Aluguel de carros** | **Alimentação** | **Alimentação** | **Aluguel de carros** |
| **Aplicativo para smartphone** | - | - | Sim | - | Sim, contratado para SAC. | - |
| **Blog próprio** | Sim | Sim | - | - | - | - |
| ***Call center*** | - | - | - | - | Sim | - |
| **Central de ajuda** | Sim | - | - | - | - | - |
| **Chat** | Sim | - | Sim | - | - | - |
| **Loja física própria** | - | - | - | Sim | Sim | Sim |
| **Redes sociais** | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| **Site** | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| **Site parceiro para venda** | - | - | - | - | - | Sim |
| **Telefone e e-mail** | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| **Visitas** | | | | | | Sim |
| **WhatsApp** | Sim | | Sim | | | |

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

Em relação aos canais utilizados para conhecimento e avaliação da proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), as empresas do ramo de Alimentação de Turismo Colaborativo e de Massa fazem uso tanto de mídias on-line quanto off-line. Todas essas recorrem a redes sociais, blogs e TV. Percebe-se também que a maioria das companhias utiliza mais de uma rede social e, em concordância, estudos revelam que as mídias sociais podem mudar a atitude dos turistas quanto a destinos ou atrações e influenciar suas compras (ABOU-SHOUK; HEWEDI, 2016). Além disso, elas proporcionam um canal de alcance

global com menores custos (HAYS; PAGE; BUHALIS, 2013). Outras opções ainda envolvem rádio, jornais, outdoor, revistas de bordo e revistas locais. Distintivamente, no ramo de Aluguel de Carros as empresas de TC recorrem somente a canais on-line, enquanto que a empresa tradicional possui esses e ainda canais off-line.

Tais dados comprovam que, devido à popularidade da internet, a maioria das organizações de turismo a utilizam como parte de suas estratégias de marketing e comunicação (BUHALIS, LAW, 2008). Ao fazer uso da internet como ferramenta de marketing, essas organizações reduzem custos e aumentam suas receitas, além de visualizar melhoras nas pesquisas de marketing, no desenvolvimento de seus bancos de dados e na retenção de clientes (MORRISON; TAYLOR; MORRISON; MORRISON, 1999 apud BUHALIS; LAW, 2008). Em complemento, ela aumenta a gama de atividades promocionais do ramo de turismo visando complementar, se não substituir, as atividades off-line. Assim, a internet é geralmente considerada tanto uma ferramenta promocional múltipla quanto um canal de distribuição (GRETZEL; YUAN; FESENMAIER, 2000; O'CONNOR; FREW, 2004 apud BUHALIS, LAW, 2008).

O Quadro 34 sintetiza tais informações.

**Quadro 34 - Tipologia dos canais utilizados pelas empresas analisadas**

| Ramo | Plataformas | Canais | Empresas tradicionais | Canais |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Canais particulares e de parceria, on-line e off-line. | Empresa X | Canais particulares e de parceria, on-line e off-line. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Canais particulares on-line. | Empresa Y | |
| | Plataforma W | | | |

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

## 5.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Por meio de seus vários canais, as três plataformas analisadas mantêm relacionamentos com seus clientes baseado em serviços automatizados, na assistência pessoal e na cocriação de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os serviços automatizados são oferecidos através do perfil do usuário, com opções como gerenciar preferências de pagamento, reservas, anúncios e jantares ou aluguéis, além da seção de “Perguntas Frequentes” da Central de Ajuda presente no Dinneer. No entanto, o cliente também pode

entrar em contato ou ser contatado por meio de telefone, e-mail e chat quando disponível, lidando, dessa forma, diretamente com um dos colaboradores da empresa, por assistência pessoal (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Já o relacionamento de cocriação acontece quando a empresa convida o cliente a avaliar o provedor do serviço. Dessa forma, a relação se afasta da tradicional cliente-vendedor pois o consumidor passa a cocriar valor para outros clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) ao prover confiança e segurança para as próximas transações a partir do sistema de avaliação característico da Economia Colaborativa (OWYANG; SAMUEL; GRENVILLE, 2014; PUSCHMANN; ALT, 2016; RICHARDSON; 2015). Por outro lado, as empresas tradicionais baseiam seu relacionamento, principalmente, em assistência pessoal. O Restaurante e Pizzaria Atlântico e a Empresa Y possuem ainda lojas com alguns serviços automatizados que possibilitam as compras e reservas.

Nos dois ramos analisados, destaca-se que as plataformas buscam manter as interações em um nível mais informal, condizente com o ambiente em que são hospedadas – a web (CARROLL; ROMANO 2011, apud BELK, 2014b), enquanto que as empresas tradicionais procuram se adequar à linguagem do cliente.

No ramo de alimentação, a base de dados de clientes da Empresa X, diferente das outras duas, depende somente daqueles que enviam e-mail para a empresa para tirar alguma dúvida ou resolver algum problema e de outros que escolhem cadastrar-se através do formulário em papel presente nas lojas. O Dinneer e o Restaurante e Pizzaria Atlântico beneficiam-se de uma base mais representativa graças às transações on-line que são realizadas através da plataforma e site da empresa, respectivamente. Dessa forma, os gestores podem ter controle da atividade do cliente e as promoções e divulgações de marketing podem ser mais pontuais, dirigidas somente para aqueles clientes que mais realizam compras/reservas ou estão há bastante tempo sem faze-lo, por exemplo, como relatado por um dos entrevistados. Assim, a internet promove a personalização de produtos turísticos ao auxiliar as empresas a atingir nichos de mercado de dimensão significativa em diferentes localizações geográficas (BUHALIS; LAW, 2008).

A empresa tradicional de aluguel de veículos, além de permitir reservas on-line possibilitando o armazenamento de informações dos usuários, necessita de dados de contato e pagamento sempre em que um carro é reservado também nas lojas físicas, devido à necessidade de segurança inerente do ramo. Dessa forma, tanto as plataformas quanto a empresa tradicional possuem uma extensa base de dados. Todas as três empresas do ramo prezam também pela produção de conteúdo sobre viagens para atrair seus clientes.

No Quadro 35 é possível visualizar as características do relacionamento com o cliente de cada modelo de negócio, conforme os entrevistados.

**Quadro 35 - Características do relacionamento com o cliente de cada modelo de negócio**

| Plataformas | Empresas Tradicionais |
|---|---|
| **Ramo: Alimentação** | |
| Dinneer | Empresa X |
| Relacionamento contínuo, informal sempre que possível e próximo.<br>Disponibiliza diversos canais para contato.<br>Marketing on-line e off-line.<br>Cria conteúdo para fidelizar e despertar o cliente para novas experiências, além de instruir os anfitriões. | Prospecção off-line e on-line.<br>O relacionamento se mantém após a prestação do serviço via redes sociais e, caso o cliente deseje, telefone e e-mail.<br>Há uma funcionária responsável exclusivamente pelo contato com os clientes da unidade.<br>Nível de formalidade ditado pelo cliente. |
| | Rest. e Pizzaria Atlântico |
| | Relacionamento contínuo, sempre mantendo o padrão de cordialidade e simpatia.<br>Todos os dias uma amostragem de clientes é selecionada para avaliação de qualidade dos serviços.<br>Acompanhamento dos clientes mais e menos ativos, suas sugestões e evolução.<br>Empresa mantém uma base de dados de clientes e envia informativos sobre as promoções do mês e novidades.<br>Fidelização pela qualidade dos serviços, preço e atendimento.<br>Formalidade ditada pelo cliente. |
| **Ramo: Aluguel de carros** | |
| Pegcar | Empresa Y |
| Contínuo e atento a pontos de maior necessidade (*touchpoints*).<br>Linguagem única e informal, mas de forma a manter a consistência e eficiência.<br>Prospecção de condutores: conteúdos sobre *carsharing* em mídias tradicionais, portais, editoriais e redes sociais.<br>Prospecção de proprietários: buscas pagas no Google e SEO.<br>Estratégias de ativação: cupons de desconto, e-mails com informações e telefonemas.<br>Estratégias de retenção: cupons de desconto, publicação de conteúdos sobre viagens em blogs.<br>Feedback do relacionamento prestado no Facebook, telefone e WhatsApp. | Estratégias de prospecção on-line, off-line e pessoal.<br>Discurso e formalidade padrão, a ser ajustado de acordo com o cliente.<br>Estímulo a novas locações por meio de e-mails informativos, descontos e produção de conteúdo em redes sociais.<br>Todo contato com um cliente ativo é atrelado ao seu Número de Contrato e registrado em um SI. |
| Plataforma W | |
| Estratégias de relações públicas, criação de conteúdos em redes sociais, links patrocinados no Google e Facebook, SEO.<br>Gerente de Operações e equipes de Suporte responsáveis pelo atendimento.<br>Relacionamento contínuo, com comunicação ativa, proativa e atenta a possíveis gargalos no processo de aluguel.<br>Empresa já contatou, diretamente, praticamente todos os clientes, seja por notar alguma dificuldade, para tirar dúvidas ou conseguir feedback de locação.<br>Envio periódico de cupons de desconto em datas comemorativas e e-mails com novidades.<br>Relacionamento informal sempre que possível. | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Já o Quadro 36 apresenta as categorias dos relacionamentos de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

**Quadro 36 - Categorias de relacionamento com o cliente apresentadas pelas empresas estudadas**

<table>
<tr><th>Ramo</th><th>Plataformas</th><th>Relacionamento com Clientes</th><th>Empresas tradicionais</th><th>Relacionamento com Clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Alimentação</td><td rowspan="2">Dinneer</td><td rowspan="4">Serviços automatizados, assistência pessoal e cocriação de valor.</td><td>Empresa X</td><td>Assistência pessoal.</td></tr>
<tr><td>Rest. e Pizzaria Atlântico</td><td rowspan="3">Assistência pessoal e serviços automatizados.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Aluguel de Carros</td><td>Pegcar</td><td rowspan="2">Empresa Y</td></tr>
<tr><td>Plataforma W</td></tr>
</table>

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

## 5.5 FONTES DE RECEITA

Todos os modelos de fontes de receita, conforme exposto no Quadro 37, resultam de um pagamento único efetuado por transação. Quanto aos modos de geração de receita utilizados, as três plataformas conectam os consumidores com provedores de serviço, em conformidade com o framework de Puschmann e Alt (2016), intermediando a transação financeira e tomando para si um percentual ou taxa de corretagem do valor da mesma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Esse comportamento é consoante com a natureza das operações financeiras decorrentes do compartilhamento de recursos da Economia Colaborativa descritos na literatura (HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016; PUSCHMANN; ALT, 2016; RICHARDSON, 2015). Em contrapartida, as empresas tradicionais se comportam de forma homogênea quando analisados os ramos em separado. Os restaurantes lucram pela venda de recursos (refeições) e por meio de aluguel dos seus espaços para festas. E, quanto a isso, a empresa de aluguel de veículos lucra através do empréstimo de seus carros próprios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Em relação aos mecanismos de precificação, as empresas de TC não possuem variáveis estáticas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) para definição dos valores, pois cada proprietário ou anfitrião é livre para definir os preços de suas refeições ou aluguéis. Ao observar os anúncios disponíveis nas plataformas nota-se que eles variam conforme, principalmente, as características do serviço a ser prestado ou do veículo a ser disponibilizado, tais como: ambiente onde a refeição será servida e experiências agregadas à

refeição; e marca, modelo, opcionais e tempo de locação do veículo. No entanto, mesmo serviços semelhantes podem apresentar uma diferença considerável em termos de preço, tendo em vista os vieses pessoais de cada fornecedor. Assim, os valores cobrados variam, em média, R$388,00 no Dinneer e R$190,00 no Pegcar, segundo o exposto pelos entrevistados e apresentado no Quadro 37.

**Quadro 37 - Fontes de receita especificadas nos modelos de negócio**

| **Ramo** | **Plataformas** | **Fontes de Receita** | **Empresas tradicionais** | **Fontes de Receita** |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Lucro por transações efetivadas através da plataforma: 14% do valor da experiência (10% do cliente + 10% do anfitrião - 6% de taxa bancária).<br>Empresas de pagamentos on-line intermediam as transações financeiras e garantem a segurança.<br>Cliente pode escolher a forma de pagamento e número de parcelas.<br>Refeições para duas pessoas variam de R$12,00 a mais de R$400,00. | Empresa X | Lucro sobre as refeições, bebidas e eventos vendidos.<br>Refeições variam de R$30,00 a R$50,00 e sua margem de lucro é reduzida. Por isso, as bebidas são mais caras.<br>Pagamentos de refeições, bebidas e eventos sociais em espécie, no cartão de débito ou crédito, podendo ser parcelados.<br>Pagamento de eventos corporativos em espécie, cartões de débito, crédito e cheque. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Pratos a partir de R$11,90 e pizza individual a partir de R$7,90.<br>Lucro por meio da venda de refeições e eventos.<br>Formas de pagamento: dinheiro, cartões de débito, crédito ou de alimentação. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Lucro por transações efetivadas através da plataforma: o Condutor paga 10%, e o Proprietário 20% sobre o valor da transação.<br>Preços definidos pelo proprietário de acordo com as características do veículo e período de locação requerido. Atualmente, variam de R$60 a R$250 por dia, tendo como média R$100.<br>Somente aceita cartão de crédito.<br>Gateways intermediam o pagamento e garantem a segurança da transação. | Empresa Y | Lucro resulta dos aluguéis efetuados.<br>Diárias variam de R$40,00 a R$400,00.<br>Formas de pagamento: dinheiro, cartão de débito ou crédito, podendo ser parcelado. Independente da forma de pagamento escolhida, o cliente precisa possuir cartão de crédito e um certo valor disponível no limite para uma pré-autorização. |
| | Plataforma W | Plataforma intermedia o pagamento.<br>Lucro por comissão em cada locação.<br>Pagamento por cartão de crédito. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

As empresas de turismo de massa analisadas trabalham, geralmente, com precificação fixa baseada em variáveis estáticas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Dessa forma, o Restaurante e Pizzaria Atlântico possui cardápios com refeições e bebidas de valores fixos, a Empresa X possui também um cardápio de bebidas e preços de lista para almoço e jantar e a Empresa Y possui no seu catálogo veículos cujos preços são especificados de acordo com determinadas características segmentadas em categorias. A variação de preços, dessa forma, é menor para a Empresa X que para a locadora e para a Pizzaria Atlântico.

Analisando-se os menores valores disponíveis, no ramo de alimentação a plataforma Dinneer possui a refeição mais barata, custando R$6 por pessoa. Já no ramo de aluguel de carros, a Empresa Y tem um custo de entrada menor que a plataforma de TC. Assim, confirma-se que apesar da estrutura diminuta das empresas de Turismo Colaborativo eliminar os custos com estrutura física, cargos e funções desnecessárias à conexão direta entre provedor e consumidor (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; GANSKY, 2011; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2013), a economia não é a única motivação desse fenômeno.

Em resumo, o Quadro 38 ilustra as formas de geração de fontes de renda encontradas.

**Quadro 38 - Formas de geração de fontes de renda das empresas avaliadas**

| Ramo | Plataformas | Fontes de Receita | Empresas tradicionais | Fontes de Receita |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Taxa de Corretagem. | Empresa X | Venda de recursos (principalmente) e aluguel. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | | Empresa Y | Aluguel. |
| | Plataforma W | | | |

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

O Quadro 39, por sua vez, demonstra os mecanismos de precificação.

**Quadro 39 - Mecanismos de precificação das empresas analisadas**

| Ramo | Plataformas | Mecanismo de Precificação | Empresas tradicionais | Mecanismo de Precificação |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Preços definidos segundo critérios do anfitrião/proprietário. | Empresa X | Precificação fixa baseada em variáveis estáticas |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | | Empresa Y | |
| | Plataforma W | | | |

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

## 5.6 RECURSOS PRINCIPAIS

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), toda empresa necessita de recursos humanos, mas para alguns modelos de negócio eles são particularmente importantes. Como exposto pelo Quadro 40, somente uma das seis empresas analisadas não destacou os recursos humanos como sendo crucial para o seu negócio. Essa, uma representante do turismo de massa no ramo de alimentação - a Empresa X, reconhece o valor de seus colaboradores mas ressalta que o único recurso indispensável para seu estabelecimento e funcionamento é o financeiro, tendo em vista que os outros dependem desse (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Com exceção dela, no ramo de alimentação as empresas dependem, essencialmente, dos recursos humanos.

**Quadro 40 - Recursos principais especificados nos modelos de negócio**

| Ramo | Plataformas | Recursos Principais | Empresas tradicionais | Recursos Principais |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Profissionais de fácil aprendizado e flexíveis, que entendem do negócio e de internet. | Empresa X | Financeiro. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Colaboradores. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Colaboradores.<br>Recursos financeiros.<br>Relacionamento com a seguradora. | Empresa Y | Trabalhadores qualificados, empenhados e dispostos. |
| | Plataforma W | Plataforma.<br>Colaboradores.<br>Parceria com a seguradora. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Devido à dependência da Web (CARROLL; ROMANO 2011, apud BELK, 2014b), nenhuma das empresas de Turismo Colaborativo poderia operar sem uma plataforma. No entanto, apenas uma das três analisadas salientou essa como um recurso essencial e isso se explica pela facilidade de replicação da tecnologia em si. As plataformas podem ser copiadas e, assim, não constituem uma vantagem competitiva sustentável (AFUAH; TUCCI, 2003).

No ramo de aluguel de carros, as duas plataformas destacaram seus colaboradores e a parceira com as seguradoras, no entanto, tal relacionamento não foi evidenciado pela empresa tradicional. Essa diferença reflete as prioridades das duas categorias de empresa e demonstra a distinção entre seus serviços/propostas de valor. Como a Empresa Y trabalha com o aluguel de veículos de sua propriedade, um seguro para o carro em si não agrega tanto valor para seu cliente quanto um bom atendimento. Já em relação ao negócio das plataformas do ramo, essa parceria é essencial para ambos os clientes: motoristas e proprietários, e, como um recurso

intelectual, ela é difícil de desenvolver, porém soma valor substancial (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Assim, os recursos principais das empresas avaliadas podem ser categorizados como no Quadro 41, a seguir.

**Quadro 41 - Categorização dos recursos principais das empresas avaliadas**

| Ramo | Plataformas | Recursos Principais | Empresas tradicionais | Recursos Principais |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Humano. | Empresa X | Financeiro. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Humano. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Humano.<br>Financeiro.<br>Intelectual. | Empresa Y | |
| | Plataforma W | Intelectual<br>Humano | | |

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

## 5.7 ATIVIDADES-CHAVE

As atividades-chave, que fazem uso dos recursos principais para a manutenção do modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), estão descritas no Quadro 42 e encontram-se em conformidade com os achados da categoria analítica anterior. Nas empresas do ramo de alimentação, os colaboradores da plataforma são essenciais para um bom relacionamento de Assistência Pessoal com clientes e anfitriões. Da mesma forma, os principais recursos de cada uma das empresas tradicionais (financeiro e colaboradores) alinham-se às atividades de produção e a todas aquelas relacionadas a um restaurante, respectivamente. No ramo de aluguel de veículos tal alinhamento se mantém. Essas atividades são executadas por colaboradores distribuídos em diferentes composições.

**Quadro 42 - Atividades-chave especificadas nos modelos de negócio**

| Ramo | Plataformas | Atividades-chave | Empresas tradicionais | Atividades-chave |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Estrutura: 7 colaboradores em tempo integral e 1 em meio expediente. Não há uma divisão sólida das tarefas.<br>Atividade: relacionamento com clientes e anfitriões. | Empresa X | Estrutura hierárquica.<br>Produção de carnes e refeições. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Diretorias no topo da cadeia, seguidas de duas estruturas: uma de apoio e outra nas lojas.<br>Todas as atividades são igualmente importantes. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Estrutura horizontal dividida em 3 grandes áreas (Marketing, Desenvolvimento e Manutenção da Plataforma e Relacionamento com o cliente e com a operadora), para 5 colaboradores.<br>Todas as atividades relacionadas às 3 áreas são igualmente importantes. | Empresa Y | As atividades realizadas na unidade são executadas por 11 colaboradores, distribuídos em 3 funções bem definidas. Os demais departamentos encontram-se na sede nacional.<br>Atividades ligadas à locação em si: compra, manutenção, limpeza e abastecimento dos veículos e negociação com o cliente. |
| | Plataforma W | Empresa divide-se em poucos cargos e funções distribuídas entre os 5 colaboradores. Somente os dois sócios estão em posições superiores aos outros.<br>Gerenciamento da plataforma.<br>Relacionamento com os clientes.<br>Relacionamento com a seguradora. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se, contudo, a ausência de um padrão dentre os tipos de empresa analisadas, conforme o Quadro 43.

**Quadro 43 - Categorização das atividades-chave das empresas avaliadas**

| Ramo | Plataformas | Atividades-chave | Empresas tradicionais | Atividades-chave |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Resolução de problemas. | Empresa X | Produção. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Todas. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Todas. | Empresa Y | Produção. |
| | Plataforma W | Plataforma.<br>Resolução de problemas. | | |

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

Quanto à quantidade de colaboradores, as plataformas possuem um menor número, 5 ou 7, enquanto que as empresas tradicionais afirmam ter: 100 e 11 apenas nas unidades entrevistadas das empresas X e Y, respectivamente, e 680 funcionários para atender a todas as unidades do Restaurante e Pizzaria Atlântico. Graças à internet e a conexão direta da Economia Colaborativa entre fornecedores de serviço e consumidores com o objetivo de compartilhar recursos (HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016; PUSCHMANN; ALT, 2016; RICHARDSON, 2015), o menor número de colaboradores não significa um menor alcance das plataformas, como pode ser percebido através do Quadro 44.

**Quadro 44 - Correspondência entre alcance e número de funcionários**

| Ramo | Plataformas | Correspondência entre alcance e nº de funcionários | Empresas tradicionais | Correspondência entre alcance e nº de funcionários |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | 34 países são atendidos por 7 funcionários.<br>Média de aproximadamente 4,86 países por funcionário. | Empresa X | Não informado. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Dois estados - 150.000 clientes mensais - atendidos por 680 funcionários.<br>Média de 220,6 clientes por funcionário. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Um estado – cerca de 200 reservas mensais e 5 funcionários.<br>Média de 40 reservas mensais por funcionário. | Empresa Y | Não informado. |
| | Plataforma W | Brasil – cerca de 600 carros com locações gerenciadas por 5 funcionários.<br>Média de 120 carros gerenciados por cada funcionário. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Se por um lado a estrutura enxuta das plataformas de Turismo Colaborativo diminui os custos das organizações, por outro também emprega menos trabalhadores formais no setor. Entretanto, essas ainda possibilitam a geração de renda por meio da disponibilização de bens/serviços privados na plataforma (CUSUMANO, 2014). Tal característica também apresenta um viés: um possível favorecimento da micro terceirização (MALHOTRA; VAN ALSTYNE, 2014).

## 5.8 PARCEIROS PRINCIPAIS

As redes de fornecedores e parceiros que garantem o funcionamento dos Modelos de Negócios das empresas estudadas são apresentadas no Quadro 45.

**Quadro 45 - Parceiros principais especificados nos modelos de negócio**

| Ramo | Plataformas | Parceiros Principais | Empresas tradicionais | Parceiros Principais |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Fornecedores de serviços de e-mail e hospedagem da plataforma.<br>Empresas, por meio de Clubes de Benefícios.<br>Grupos de Facebook parceiros na divulgação.<br>Site de cursos de Gastronomia.<br>Amigos, que auxiliam em atividades eventuais. | Empresa X | Fornecedores de carnes, principalmente; outros alimentos e bebidas.<br>Parcerias de desconto com Sindicatos, Associações e outras empresas.<br>Parcerias com fornecedores em várias configurações diferentes.<br>Empresa de *e-commerce* que revende as refeições por um custo menor, para mais pessoas. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Parcerias com outras empresas.<br>Fornecedores, dois deles com exclusividade.<br>Parcerias com profissionais de festas infantis para complementar seu serviço.<br>Parcerias com outras companhias para que seus colaboradores usufruam de descontos. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Fornecedores: seguradora e Gateways de Pagamento.<br>Produção de conteúdo para blogs de entretenimento, viagens e finanças pessoais.<br>*Startup* de limpeza de veículos. | Empresa Y | Fornecedores ligados aos veículos, como oficinas de pneus, vidros e etc.<br>Sites de Agências de Viagens e de Locação de Veículos.<br>Empresas de Recrutamento e Seleção.<br>Companhias Aéreas e Ferroviárias.<br>Hotéis.<br>Estabelecimentos que locam exclusivamente com a Empresa X - contrato de exclusividade. |
| | Plataforma W | Fornecedores: meios de pagamento, servidores e a própria seguradora.<br>Parcerias de descontos em rede hoteleira, redes de estacionamento, e oficinas. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

As seis empresas formam alianças estratégicas entre não competidores e relações comprador-fornecedor visando reduzir riscos e adquirir recursos ou executar atividades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). No ramo de alimentação, enquanto os principais fornecedores da plataforma são servidores de e-mail e hospedagem do site, os restaurantes

consideram essenciais os provedores de alimentos e bebidas. Tal constatação justifica-se pela diferença na proposta de valor dessas empresas, sendo a primeira essencialmente um *marketplace* que conecta dois usuários, e as outras, fornecedores de serviços de alimentação. Esse comportamento se repete no outro ramo analisado: as plataformas de aluguel de carros consideram como fornecedores a seguradora, os meios de pagamento e os servidores, enquanto que a locadora destaca os provedores de serviços para veículos.

A maior parte das demais parcerias envolve alianças que visam descontos para os clientes. Com exceção da Empresa X, todas as organizações apresentam ainda cooperações de turismo ou lazer que visam a complementação dos serviços ofertados. Tais parcerias são resumidas no Quadro 46, a seguir.

**Quadro 46 - Resumo das alianças estratégicas entre não competidores e relações comprador-fornecedor**

| **Ramo** | **Plataformas** | **Parceiros Principais** | **Empresas tradicionais** | **Parceiros Principais** |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Fornecedores tecnológicos.<br>Parcerias de:<br>• Desconto;<br>• Divulgação da plataforma.<br>• Complementação do serviço através de curso de gastronomia.<br>• Execução de atividades. | Empresa X | Fornecedores de alimentos e bebidas.<br>Parcerias de:<br>• Desconto;<br>• Fornecimento;<br>• Venda dos produtos. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Fornecedores de alimentos e bebidas.<br>Parcerias de:<br>• Desconto para clientes e funcionários;<br>• Fornecimento;<br>• Venda dos produtos;<br>• Complementação do serviço de lazer. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Fornecedores tecnológicos.<br>Parceria de complementação do serviço através de:<br>• *Startup* de limpeza dos veículos; e<br>• Produção de conteúdo sobre entretenimento, viagens e finanças pessoais. | Empresa Y | Fornecedores ligados aos veículos.<br>Parcerias<br>• Complementação do serviço de turismo através de parcerias com hotéis, companhias aéreas e ferroviárias.<br>• Venda dos produtos.<br>• Seleção de colaboradores.<br>• Fornecimento. |
| | Plataforma W | Fornecedores tecnológicos.<br>Parcerias de descontos para complementação do serviço de turismo em rede hoteleira, redes de estacionamento, e oficinas. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.9 ESTRUTURA DE CUSTO

Quanto aos custos mais importantes para os modelos de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), como pode ser visualizado no Quadro 47, as plataformas enfatizam primeiramente a folha de pagamento de seus funcionários, tendo em vista que essas empresas não necessitam de investimento em estrutura física ou ter seu próprio inventário para funcionar (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015). Já as empresas tradicionais do setor consideram fundamentais os custos diretamente relacionados à provisão de suas propostas de valor: a compra de matérias primas ou compra e manutenção dos veículos.

**Quadro 47 - Estrutura de custos dos modelos de negócio apresentados**

| Ramo | Plataformas | Estrutura de Custo | Empresas tradicionais | Estrutura de Custo |
|---|---|---|---|---|
| **Alimentação** | Dinneer | Funcionários. | Empresa X | Compra de carnes.<br>Folha de pagamento. |
| | | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Matéria prima.<br>Mão de obra.<br>Manutenção da estrutura física. |
| **Aluguel de Carros** | Pegcar | Funcionários.<br>Seguro. | Empresa Y | Manutenção dos veículos.<br>Compra de veículos para reposição. |
| | Plataforma W | Funcionários.<br>Tecnologia.<br>Seguro. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Por apresentar propostas de valor de alto nível de personalização, as plataformas se caracterizam como modelos de negócio direcionados pelo valor, ou seja, focam na criação de valor para o cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Quanto às empresas tradicionais, essas se encontram a meio termo dos extremos de direcionamento ao valor e custo, sendo a Empresa X a mais concentrada na minimização dos custos das três (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

## 5.10 CONCORRÊNCIA, PERFORMANCE E PAPEL DAS TICS

A concorrência não compõe o quadro de modelo de negócio definido por Osterwalder e Pigneur (2011) mas, segundo os autores, representa uma das principais forças externas que influenciam os modelos de negócio. Dessa forma, também se torna relevante analisar a performance das empresas frente a essa concorrência.

A plataforma do ramo de alimentação considera como seus concorrentes as empresas tradicionais do setor e o anfitrião. As empresas tradicionais, por sua vez, consentem que qualquer estabelecimento que trabalhe com alimentação representa um competidor. No entanto, os entrevistados das duas empresas não conheciam o Turismo Colaborativo e não o consideram, no momento, uma ameaça para suas empresas. No ramo de aluguel de veículos, o Pegcar tem como seu concorrente direto apenas outras plataformas de *carsharing*, pois seu gestor declara que o serviço oferecido pelas duas modalidades é bastante diferente. Por outro lado, de forma indireta, o mesmo afirma que a empresa compete com locadoras tradicionais. Diferentemente, a Plataforma W julga as locadoras como concorrência direta. Mesmo assim, a empresa de turismo de massa analisada não percebe o Turismo Colaborativo como substancial o bastante para concorrer com ela.

Dessa forma, quanto à concorrência, apesar de duas das três plataformas de Turismo Colaborativo analisadas competirem diretamente com as empresas tradicionais do setor, essas ainda não vislumbram tal concorrência como ameaça. Na verdade, dois de seus gestores nem ao menos estavam familiarizados com o conceito. Mesmo assim, ciente dos impactos desse fenômeno no exterior, a Empresa Y, única multinacional estudada, já busca parcerias com as empresas de TC. Constata-se, portanto, que os negócios tradicionais de turismo demonstram ignorar o Turismo Colaborativo, apesar de seu potencial de disrupção (OECD, 2016).

Em relação à mensuração do desempenho, a plataforma do ramo de alimentação, uma empresa jovem, ainda não possui um instrumento específico que permita ao usuário avaliar a empresa. Seus indicadores ainda são superficiais e estão sendo desenvolvidos, enquanto que as empresas tradicionais, mais maduras, possuem indicadores e métodos de avaliação sólidos. Em complemento, a avaliação dos serviços na Empresa X é efetuada somente quando o cliente deseja deixar seu feedback, enquanto que o Restaurante e Pizzaria Atlântico realiza uma análise por amostragem. No ramo de aluguel de veículos, as plataformas já possuem métricas e indicadores. A Plataforma W realiza, inclusive, uma pesquisa de satisfação, assim como a empresa tradicional do setor.

As empresas tradicionais, portanto, por atuarem a mais tempo e estarem consolidadas no mercado, avaliam sua performance e posicionamento frente à concorrência de forma constante. Como o Turismo Colaborativo é um fenômeno recente (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015), as plataformas encontram-se em fases diferentes de desenvolvimento e experimentação de tais medidas: uma delas ainda não possui indicadores, a segunda trabalha com métricas e está desenvolvendo seus indicadores e a terceira já realiza essas avaliações.

O Quadro 48 retrata as respostas dos entrevistados quanto às questões expostas.

**Quadro 48 - Concorrência e performance dos modelos de negócio avaliados**

| **Plataformas** | **Empresas Tradicionais** |
|---|---|
| **Ramo: Alimentação** | |
| Dinneer | Empresa X |
| Concorrentes: empresas tradicionais e o próprio anfitrião.<br>O usuário não possui instrumento para avaliar a performance da empresa.<br>Indicadores superficiais. | Concorrentes: todos os estabelecimentos que trabalham com alimentação.<br>É referência em churrascaria nas cidades em que atua.<br>Metas a cumprir e indicadores controlados por sistemas.<br>Ao receber a conta, um formulário de avaliação dos serviços prestados é entregue ao cliente. Toda avaliação, seja via formulário, e-mail, redes sociais ou TripAdvisor, é respondida. |
| | Rest. e Pizzaria Atlântico |
| | Concorrentes: todos os estabelecimentos que oferecem comida fora do lar.<br>Pesquisas de satisfação diárias.<br>O usuário avalia a performance da empresa por telefone, redes sociais e aplicativo para smartphone.<br>Vários indicadores são utilizados e avaliados constantemente. |
| **Ramo: Aluguel de carros** | |
| Pegcar | Empresa Y |
| Concorrentes diretos: outras plataformas de *carsharing*.<br>Concorrentes indiretos: empresas tradicionais de locação de veículos.<br>Vantagens competitivas: qualidade no atendimento e menor Taxa de Serviço do mercado.<br>Maior plataforma de *carsharing* do estado de São Paulo.<br>Os Indicadores-chave de Performance (KPI) estão em fase de elaboração. Métricas atuais: quantidade mensal de veículos cadastrados, reservas solicitadas e reservas finalizadas. | Concorrentes: grandes empresas, nacionais e internacionais, de locação de veículos.<br>O usuário é convidado, já no Contrato de Locação e ainda via e-mail, a avaliar a empresa por meio de uma Pesquisa de Satisfação.<br>Um departamento, presente na matriz, é responsável somente pela análise das pesquisas respondidas e retorno ao cliente de suas reclamações.<br>18 indicadores são avaliados diariamente e discutidos semanalmente com os gerentes. |
| Plataforma W | |
| Concorrentes: empresas tradicionais.<br>Indicadores principais: número de aluguéis e de pessoas que alugam mais de uma vez.<br>O usuário avalia a performance da empresa por e-mail, telefone ou pesquisa de satisfação. | |

Fonte: Elaborado pela autora.

As Tecnologias e Informação e Comunicação são a base das empresas de Turismo Colaborativo, mas examinar como se dá o seu uso por parte das empresas tradicionais é importante pois as TICs têm impacto direto na competitividade (BUHALIS, LAW, 2008). Quanto a isso, todas as empresas tradicionais relataram não uma dependência das TICs, mas sua importância para a manutenção de um modelo de negócio de sucesso no setor. Sendo utilizadas tanto para a gestão operacional quanto estratégica, elas determinam dois

fundamentos para a vantagem competitiva: a diferenciação e a liderança de custo (PORTER, 2001). Assim, as empresas de turismo incorporam tecnologias não só para melhorar a qualidade de seus serviços como diferenciar e especializar os mesmos (BUHALIS, LAW, 2008).

## 5.11 EXPERIÊNCIAS PROPORCIONADAS

Em relação às experiências de turismo proporcionadas, as plataformas de TC apresentam um maior foco nas relações interpessoais, em resposta às exigências do contexto socioeconômico atual (FORNO; GARIBALDI, 2015). As três plataformas ressaltam a maior imersão cultural característica do Turismo Colaborativo (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015). Entretanto, tal imersão é provocada pelo provedor do serviço e, no caso da Plataforma W, guiada pela empresa, que estimula a interação. Assim, a qualidade das experiências é sempre controlada pelos clientes, através dos mecanismos de avaliação.

Visando informar o turista, as três plataformas mantêm blogs e páginas em redes sociais com informações sobre viagens, que sugerem novos destinos e experiências. A Plataforma W busca ainda oferecer uma experiência de turismo mais completa agregando aos seus serviços o delivery de carros, descontos em uma grande rede hoteleira e, no futuro, busca ampliar suas parcerias visando incluir empresas que ofereçam serviços de gastronomia, passeios e eventos.

As empresas tradicionais objetivam oferecer experiências que resultem em um melhor serviço aos clientes enquanto no momento da prestação de serviço, como drink de cortesia e garçons bilíngues, e, no caso das Empresas X e Y, oferecem também experiências complementares de turismo: passeios em parceria com agências de viagens; estímulo ao turismo e a novas experiências por meio das redes sociais e e-mail; e descontos em hotéis, conforme o Quadro 49.

**Quadro 49 – Experiências adicionais proporcionadas**

| **Plataformas** | **Empresas Tradicionais** |
|---|---|
| **Ramo: Alimentação** | |
| Dinneer | Empresa X |
| Imersão cultural proporcionada pelo anfitrião, produto da plataforma.<br>Qualidade das experiências regulada pelo cliente.<br>Estímulo ao turismo e a novas experiências por meio do blog e redes sociais. | Drink de cortesia oferecido ao turista hospedado em hotéis parceiros.<br>Oferece passeios por meio de parcerias com Agências de Turismo e empresas de transporte. |
| | Rest. e Pizzaria Atlântico |
| | Garçons bilíngues em uma das unidades e cardápios em inglês e espanhol.<br>Parcerias com taxistas de aeroportos e pontuais hotéis e porteiros.<br>"Estilo Atlântico de atendimento". |
| **Ramo: Aluguel de carros** | |
| Pegcar | Empresa Y |
| Imersão cultural proporcionada pelo proprietário.<br>Qualidade das experiências reguladas pelo cliente, através de avaliações motorista-proprietário.<br>Economia e a facilidade de pegar um carro onde quer que o turista esteja.<br>Estímulo ao turismo e a novas experiências por meio de blog próprio, blogs parceiros e redes sociais. | Contato pessoal com os representantes nos aeroportos, onde o cliente pode solicitar informações turísticas.<br>Estímulo ao turismo e a novas experiências por meio das redes sociais e e-mail.<br>Descontos em hotéis.<br>Descontos em locações, caso o turista tenha viajado em companhias parceiras. |
| Plataforma W | |
| Plataforma busca "oferecer uma experiência de turismo completa": atualmente, possui um serviço de delivery dos carros, oferece descontos em uma grande rede hoteleira e pretende ampliar suas parcerias visando incluir empresas que ofereçam serviços de gastronomia, passeios e eventos.<br>Imersão cultural proporcionada pelo anfitrião e guiada pela plataforma: os proprietários são educados para interagir e aconselhar.<br>Qualidade das experiências regulada pelo cliente. | |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.12 DIFERENÇAS ENTRE AS EMPRESAS TRADICIONAIS E DE TURISMO COLABORATIVO

As diferenças apontadas pelos gestores são resumidas no Quadro 50, a seguir.

**Quadro 50 - Diferenças entre as plataformas e empresas tradicionais, segundo os entrevistados**

| Plataformas | Diferenças | Empresas tradicionais | Diferenças |
|---|---|---|---|
| **Alimentação** | | | |
| Dinneer | Atende as necessidades também do anfitrião.<br>Identifica os turistas por ferramentas tecnológicas.<br>Proporciona maior imersão na cultura local, que envolve o contato com um morador, sua casa e sua cultura.<br>Possibilita novas experiências, como refeições em locais inusitados e participação na elaboração dos pratos. | Empresa X | Segue as normas ditadas pelos órgãos de segurança.<br>Gerente X acredita que o TC oferece maior riqueza cultural.<br>Não considera o TC como um concorrente especial, apenas mais um entre tantos. |
| | | Rest. e Pizzaria Atlântico | Garantia de um bom e aconchegante ambiente.<br>Segurança dos padrões sanitários exigidos pela legislação.<br>Garantia de qualidade dos produtos.<br>Garantia da constante inovação nos cardápios e ambientes.<br>Garantia da padronização dos produtos.<br>Custo menor, devido a maior escala. |
| **Transporte** | | | |
| Pegcar | Não se posiciona como uma "locadora 2.0", mas como uma experiência mais relevante e diferenciada de mobilidade.<br>Interação social e imersão cultural.<br>Atende as necessidades de locação não só por diárias, como horas e dias da semana.<br>Maior capilaridade: possui carros em várias localizações diferentes numa mesma cidade.<br>Preço cerca de 35% menor.<br>Locação mais prática.<br>Permite escolher detalhes do veículo, como marca, modelos e acessórios.<br>Desvantagem: idade da frota não é controlada. | Empresa Y | Possui a segurança e a solidez de uma marca tradicional, que atua há vários anos no mercado.<br>Assistência 24h em qualquer lugar do país.<br>A empresa analisa parcerias com plataformas de TC, inclusive no setor de transporte. |
| Plataforma W | São serviços diferentes: locação e comunicação.<br>O carro é exatamente aquele que se deseja locar.<br>Processo igualmente seguro, mas sem burocracia (simples).<br>Desvantagens: a capilaridade ainda não é tão grande e o proprietário pode demorar a responder uma solicitação de reserva. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, quanto às diferenças entre as empresas de Turismo de Massa e TC identificadas pelos entrevistados representantes do ramo de Alimentação, o gestor da plataforma destaca a capacidade da mesma de atender a um novo usuário, o anfitrião. Tal percepção alinha-se com o exposto por Dredge e Gyimóthy (2015) sobre a habilidade do Turismo Colaborativo de aproveitar-se da expertise local, até então mantida em ociosidade pelo Turismo tradicional, gerando novas fontes de renda (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; LEISMANN et al., 2013; TEUBNER et al., 2014) e benefícios pessoais (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015). A imersão cultural e as experiências singulares citadas pelo entrevistado são consequência dessa característica (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015) e proporcionam uma diferenciação no mercado (PORTER, 2009). Os anfitriões, novos atores que tiveram sua entrada no setor de Turismo possibilitada pela Economia Colaborativa, possuem formações e habilidades distintas e variadas que, aliadas à liberdade proporcionada pela não padronização dos serviços das plataformas, permitem abundantes possibilidades de pratos, ambientes, companhias e vivências. A empresa também utiliza a tecnologia para identificar e localizar com precisão os turistas, característica essa que, assim como a primeira, é considerada uma das motivações do próprio TC (OWYANG; SAMUEL; GRENVILLE, 2014).

Por outro lado, as empresas tradicionais de alimentação acreditam que as normas de higiene e segurança a que se submetem constituem um diferencial primordial no ramo. Tendo em vista uma possível desconfiança quanto às transações on-line e a preocupação dos consumidores de receber produtos e serviços de alta qualidade (OWYANG; TRAN; SILVA, 2013; TUSSYADIAH, 2015), não só a regulação governamental como também a padronização dos ambientes, produtos e serviços oferecidos, além da garantia de uma empresa tradicional na retaguarda dos mesmos, podem estabelecer mais facilmente uma relação de confiança com os clientes. Assim, a padronização apresenta-se tanto como vantagem como desvantagem do Turismo Colaborativo frente às empresas tradicionais do setor.

No entanto, a suposta desvantagem de preços do TC, tendo em vista a economia de escala dos restaurantes, sugerida por um de seus gestores não foi confirmada. A plataforma de alimentação estudada, inclusive, apresentou valor inicial um pouco mais baixo que aquele praticado pelos restaurantes.

Da mesma forma, a empresa tradicional de aluguel de veículos destacou a segurança e a confiança dos consumidores na qualidade dos serviços de sua empresa como crucial para o ramo. Ela também possui uma frota com veículos de tempo de uso controlado e tempo de resposta padronizado, atributos que também podem conferir segurança em uma locação. Por sua vez, as plataformas reiteram que seus serviços se assemelham, mas não são iguais àqueles

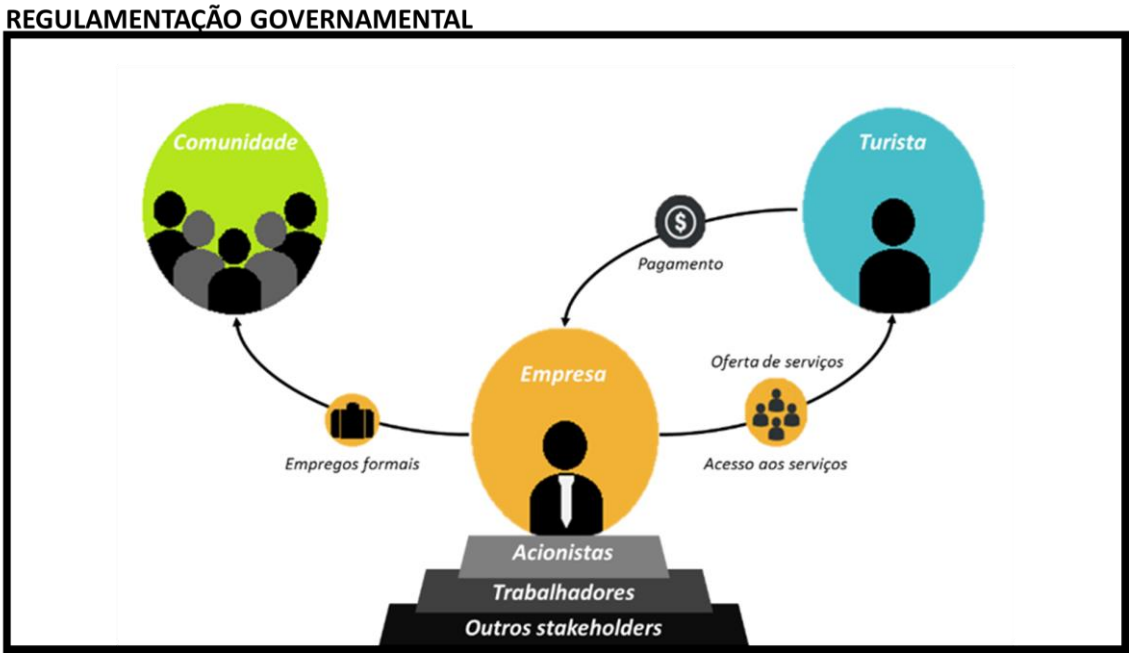
fornecidos pelas locadoras, portando-se como *marketplaces* que oferecem uma experiência diferente de locomoção. Assim, como diferenciais os gestores pontuaram a maior interação social, imersão cultural, personalização do tempo de locação e de detalhes do veículo e praticidade. Tais atributos são atestados pela literatura: o maior contato com a comunidade local é apontado por Botsman e Rogers (2011) como característica da Economia Colaborativa, possibilitando, inclusive, não só comunicação interativa (YANNOPOULOU, 2013) como trocas culturais (JUUL, 2015); e a maior conveniência e flexibilidade proporcionada pela atividade com foco no usuário, que disponibiliza serviços personalizados e especializados é evidenciada por Juul (2015), Puschmann e Alt (2016) e Yannopoulou (2013). Uma das plataformas afirma apresentar melhores preços, o que condiz com as necessidades da sociedade em época de crise econômica global (BARDHI; ECKHARDT, 2012; HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016) e constitui um dos benefícios da Economia Colaborativa (PUSCHMANN; ALT, 2016).

As três plataformas analisadas podem ainda ser enquadradas no Framework de Puschmann e Alt (2016), no qual as respostas dos entrevistados remetem às camadas de Estratégia e Processos. Na primeira, as plataformas funcionam como grandes mercados digitais especializados, conectando consumidores e provedores de serviço e facilitando suas transações (SUNDARARAJAN, 2014). Na segunda camada, identificam-se os processos do consumidor: informação, acesso, pagamento, uso e avaliação; da plataforma: listagem, contratação, faturamento, execução e avaliação; e do fornecedor: identificação, análise de requisitos, concepção, desenvolvimento, implementação, operação e aprimoramento de serviços (PUSCHMANN; ALT, 2016).

Quanto aos principais *stakeholders* envolvidos, as empresas de Turismo Colaborativo estudadas demonstram a fluidez dos papeis de consumidores e provedores de serviços descrita por Heo (2016). Nas três plataformas um indivíduo pode se comportar como provedor do serviço em uma situação e consumidor em outra, inclusive no ramo de aluguel de veículos, tendo em vista que mesmo um proprietário pode viajar utilizando outro meio de transporte, como avião, e fazer o papel de turista/motorista na locação. Também se confirmam as relações entre os *stakeholders* ilustradas pela Figura 4: compartilhamento de bens ou serviços e avaliações entre o provedor e o turista; acesso ao mercado, envio de solicitações e taxas entre o turista e a plataforma; acesso ao mercado, oferta do bem ou serviço e repasse da taxa de aluguel entre a plataforma e o provedor; e a troca de conhecimentos entre todos os quatro elementos envolvidos. Contudo, quando analisadas as empresas tradicionais, outro componente mostra-se bastante relevante: o governo, através das regulações que o mesmo

impõe sobre o setor de turismo e seus ramos de atuação. Assim, os stakeholders das empresas tradicionais de Turismo são melhor representados pela Figura 13.

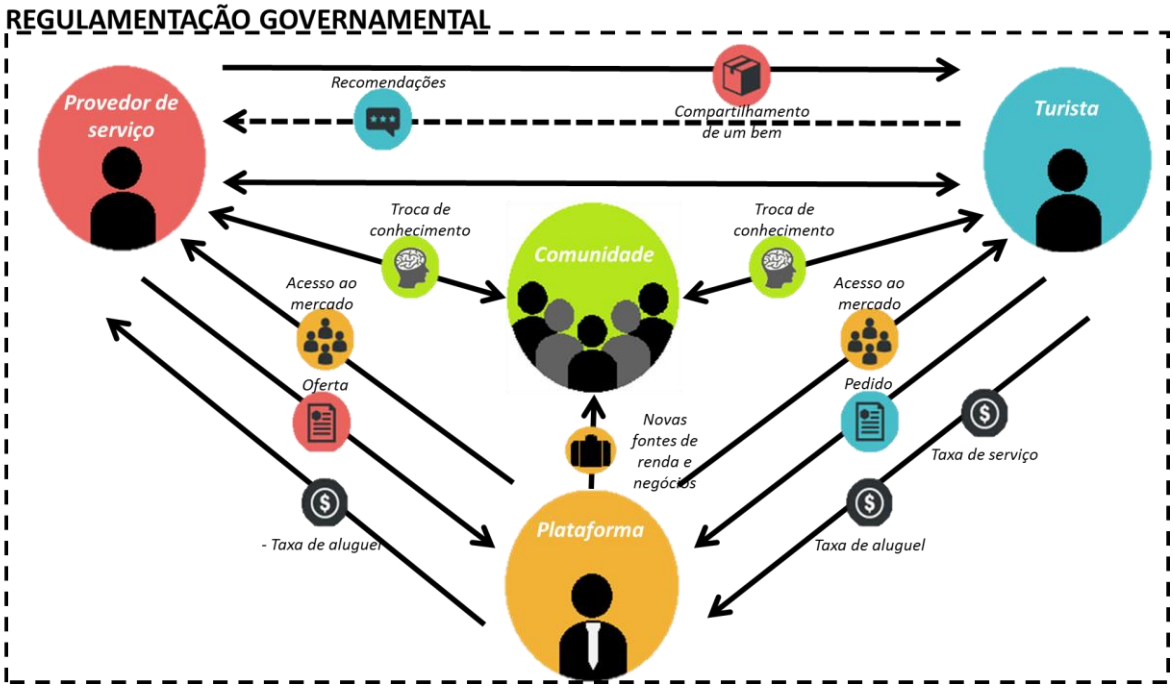
**Figura 13 - Principais *stakeholders* das empresas tradicionais de Turismo**




Fonte: Elaborado pela autora.

Como a alta regulamentação das empresas tradicionais tem influência nos custos, preços praticados e na formatação do serviço a ser prestado ao cliente final, e governos de diversos países tem demonstrado preocupação quanto ao montante perdido em impostos com o Turismo Colaborativo (KOCIENIEWSKI, 2016), a pressão sob a regulamentação das atividades de TC, ou até sua proibição, tem aumentado. Como exemplo, o governador de Nova York aprovou uma lei que permite a aplicação de multas para pessoas que ofertarem aluguéis de apartamentos residenciais por um período igual ou inferior a 30 dias em plataformas como o Airbnb (ESTADÃO CONTEÚDO, 2016). Já no Brasil, iniciativas incluem o Projeto de Lei nº 5.587/2016, que visa regulamentar o transporte de passageiros por meio de aplicativos como o Uber (AMÉRICO, 2016). Dessa forma, em alguns mercados o Turismo Colaborativo deve se sujeitar à regulamentação governamental, sendo necessária sua inclusão como um dos principais *stakeholders*. Portanto, a Figura 4 foi alterada de modo a incluir esse novo *stakeholder*, resultando nas relações expressas por meio da Figura 14.

**Figura 14 - Principais *Stakeholders* do Turismo Colaborativo: a regulamentação como realidade em alguns mercados**




Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura, elementos de Business Model Toolbox (2016) e dados desta pesquisa.

# 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo a comparação dos modelos de negócio praticados por plataformas monetizadas de Turismo Colaborativo e empresas de turismo tradicional do mesmo ramo, com base nos componentes do *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2011). Consiste em um estudo exploratório e descritivo, com emprego de abordagem qualitativa, cuja estratégia escolhida foi o estudo de casos múltiplos, tendo sido selecionados seis casos.

Como objetivos específicos foram adotados: a análise dos componentes do BMC de cada categoria de empresa; a identificação das diferenças e semelhanças entre os modelos; e, por fim, a verificação de quais aspectos desses modelos representam diferenças no serviço de turismo oferecido ao cliente. A extensa fundamentação teórica examinada deu origem às treze categorias de análise a serem avaliadas, descritas no Quadro 13, que englobam as nove categorias do BMC e outras quatro que emergiram do campo, da literatura acerca do Turismo Colaborativo e das questões de pesquisa. As categorias e questões do roteiro a elas relacionadas foram decompostas em códigos, que se relacionam conceitualmente de acordo com a rede expressa no Apêndice C, elaborada com o auxílio do software Atlas.ti.

Posteriormente, a coleta de dados foi realizada com as três empresas de turismo de massa e três plataformas monetizadas de turismo colaborativo, resultando nos relatórios expostos na Apresentação dos Casos, que compõem a primeira parte da análise deste estudo. Com base em tal exposição, foram elaborados os quadros BMC de cada organização, demonstrados na mesma seção, e, assim, o primeiro objetivo específico foi atingido. Sob esse alicerce, foram construídas as comparações desenvolvidas na Análise Comparativa, instrumento do segundo objetivo.

Em relação aos modelos de negócio analisados, é interessante salientar as similaridades encontradas em cada uma das duas categorias de empresa, expressas nos Quadros 51 e 52. Tais quadros representam, portanto, modelos de negócio que descrevem, de forma genérica, as seis empresas entrevistadas, enquanto que suas diferenças resumem a resolução do problema de pesquisa.

Por meio do Quadro 51 constata-se que todas as empresas tradicionais de turismo avaliadas atendem a mercados segmentados oferecendo três principais benefícios a esses: serviço de qualidade garantida, conveniente e com personalização limitada. Para tal fim, elas alcançam e se comunicam com seus clientes por meio dos mais variados canais particulares e de parceria, tanto on-line quanto off-line, adotando com eles, principalmente, um

relacionamento de assistência pessoal. Suas fontes de renda advêm da venda ou aluguel, cujos valores são fixos baseados em variáveis estáticas, como grupo de veículos ou menu do restaurante. As atividades-chave, portanto, relacionam-se principalmente à produção, ou seja, ao desenvolvimento e entrega dos produtos ou serviços contratados. Consequentemente, os principais parceiros dessas instituições são aqueles que fornecem matérias-primas ou proveem a manutenção dos bens a serem alugados, e outros que revendem ou alugam seus produtos/serviços. De forma análoga, os principais custos são diretamente alusivos à provisão das propostas de valor: matérias primas ou compra/manutenção de veículos. Assim sendo, os empreendimentos de turismo tradicional estudados apenas não demonstraram semelhanças quanto a seus recursos principais, indicando uma grande variação dos mesmos.

**Quadro 51 - Similaridades entre os modelos de negócio das empresas tradicionais de turismo**

<table>
<tr><td rowspan="2">Parceiros Principais<br><br>- Aquisição de insumos e manutenção dos bens a serem alugados.<br>- Parcerias que visam a venda dos produtos.</td><td>Atividades-Chave<br><br>Principalmente, produção, podendo envolver outras.</td><td rowspan="2">Proposta de Valor<br><br>Principais características:<br>• Qualidade;<br>• Conveniência;<br>• Alguma personalização.</td><td>Relacionamento com Clientes<br><br>Principalmente, assistência pessoal.</td><td rowspan="2">Segmentos de Clientes<br><br>Mercado Segmentado.</td></tr>
<tr><td>Recursos Principais</td><td>Canais<br><br>Canais particulares e de parceria, on-line e off-line.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estrutura de Custo<br>Principalmente, insumos e bens a serem alugados.</td><td colspan="3">Fontes de Receita<br><br>Venda ou aluguel.<br>Mecanismo de precificação: precificação fixa baseada em variáveis estáticas.</td></tr>
</table>

Fonte: Elaborado pela autora.

No que concerne às plataformas de Turismo Colaborativo, como pode ser observado no Quadro 52, essas procuram alcançar segmentos de pares interdependentes ou nichos de mercado. Reitera-se que somente uma das empresas investigadas, Dinneer, não é classificada como Plataforma Multilateral por considerar o provedor de serviço como produto, não cliente. O foco na personalização da proposta de valor denota que o propósito do Turismo Colaborativo é oferecer ao turista do século XXI experiências originais, significativas e autênticas, transformando-o em autor das mesmas, o que confirma a descrição de Forno e Garibaldi (2015). Já quanto aos clientes, esses são atingidos, principalmente, por meio de canais particulares on-line. Tal convergência nos canais de internet justifica-se pela própria natureza tecnológica das plataformas (CARROLL; ROMANO, 2011 apud BELK, 2014b). Alusivo a essas características, o relacionamento com os clientes se dá por meio de serviços automatizados, aproveitando-se da tecnologia das plataformas; da assistência pessoal, atestando o foco na originalidade (FORNO; GARIBALDI, 2015); e na cocriação de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), solidificando a personalização dos serviços. Tendo em vista tal individualização, todas as plataformas têm como fonte de receita a taxa de corretagem por precificação definida segundo os critérios do provedor de serviço e, em concordância com esse mesmo princípio, os recursos e custos mais importantes são, principalmente, as pessoas que fazem parte da instituição e seus salários.

Como atendem a clientes específicos, a atividade-chave dessas plataformas é a resolução de problemas ou respostas às solicitações de cada um. Assim como, tendo em vista sua dependência tecnológica, seus principais fornecedores são aqueles relacionados à manutenção dos serviços das plataformas em si.

**Quadro 52 - Similaridades entre os modelos de negócio das empresas de Turismo Colaborativo**

<table>
<tr><td rowspan="2">Parceiros Principais<br><br>Fornecedores tecnológicos.</td><td>Atividades-Chave<br><br>Principalmente, resolução de problemas.</td><td rowspan="2">Proposta de Valor<br><br>Principal característica:<br>• Personalização.</td><td>Relacionamento com Clientes<br><br>Serviços automatizados, assistência pessoal e cocriação de valor.</td><td rowspan="2">Segmentos de Clientes<br><br>Plataformas multilaterais ou nichos de mercado.</td></tr>
<tr><td>Recursos Principais<br><br>Recursos humanos foram citados pelas 3 plataformas.</td><td>Canais<br><br>Canais particulares on-line são sempre utilizados.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estrutura de Custo<br>Principalmente, salários dos colaboradores.</td><td colspan="3">Fontes de Receita<br><br>Taxa de Corretagem.<br>Mecanismo de Precificação: preços definidos segundo critérios do anfitrião/proprietário</td></tr>
</table>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, verifica-se que as empresas de Turismo Colaborativo buscam atender a clientes com demandas distintas daqueles do turismo de massa, o que se reflete em todo o modelo de negócio. Assim, tendo identificado as necessidades específicas desse novo público, o TC procura atingi-las por meio da personalização dos serviços. Tal diferenciação no foco e nos modelos representados resulta na distinção das experiências proporcionadas e, por consequência, do serviço de turismo prestado ao cliente, propósito de análise do terceiro objetivo específico. Quanto a esse serviço, o TC proporciona maior imersão cultural e interação social, além de possibilitar experiências distintas e grande personalização. No entanto, tais diferenciais são garantidos diretamente pelo anfitrião, que nem sempre recebe treinamento quanto a isso. Ou seja, o serviço de turismo diferenciado não é resultado de apenas um ou outro componente do modelo de negócio das plataformas, mas se traduz no modelo como um todo, como consequência da interação social possibilitada por meio desse.

A rápida identificação das necessidades dos consumidores e a agilidade no alcance dos potenciais clientes por meio de produtos e serviços personalizados e atuais foi descrita por Buhalis e Law (2008) como características-chave no setor de Turismo, sendo, portanto, uma vantagem competitiva. Por outro lado, a análise da concorrência e performance dessas empresas indica que apesar do Turismo Colaborativo estar crescendo no Brasil, ele ainda não é percebido pelas empresas tradicionais como uma ameaça. Para os entrevistados dessas empresas, seus clientes ainda buscam a garantia de padronização, qualidade, segurança e

respeito às normas do setor. Enquanto que no TC não há garantia de imersão, qualidade das experiências ou personalização dos serviços, além dos mecanismos tecnológicos de confiança citados por Dredge e Gyimóthy (2015), Richardson (2015) e Teubner et al. (2014), conferindo uma atuação mais direta do turista na experiência.

Por fim, apesar de compreender modelos de negócio distintos, os efeitos do Turismo Colaborativo não passarão desapercebidos pelas empresas de turismo de massa, inclusive no Brasil, onde esse fenômeno é ainda mais recente. Aquelas empresas estão alcançando necessidades do turista que até então passaram desapercebidas pelo turismo tradicional. O perfil apontado pela literatura como pertencente ao novo turista (BUHALIS; LAW, 2008; DREDGE; GYIMÓTHY, 2015; FORNO; GARIBALDI, 2015) será cada vez mais comum, conforme as novas gerações, mais informadas e conectadas, amadurecem e buscam suas próprias experiências. Assim, o TC dissipa parte da demanda dos serviços das empresas tradicionais e representa uma ameaça para as mesmas (RICHARD; CLEVELAND, 2016).

Contudo, as empresas tradicionais podem reagir aproveitando-se dos seus pontos fortes apontados por esta pesquisa: a garantia de qualidade e segurança. Como as plataformas de Turismo Colaborativo demonstraram comportar-se apenas como *marketplaces*, deixando nas mãos de terceiros as novas experiências a serem ofertadas aos clientes, as empresas tradicionais podem se beneficiar ao fornecer experiências diferenciadas e também focadas nas relações interpessoais e na flexibilidade (FORNO; GARIBALDI, 2015), mas mantendo a garantia de uma instituição off-line. Por exemplo, hotéis podem oferecer quartos com decoração local, atendimento centrado em manter um relacionamento estreito com seus clientes e refeições típicas, além de parcerias que complementem seus serviços. Entretanto, essa opção não proporciona a autenticidade (JUUL, 2015) característica do TC e vai de encontro a estudos que demonstram que a melhor solução não é competir diretamente com a economia colaborativa (OWYANG, TRAN; SILVA, 2013).

Principalmente, as empresas de turismo de massa devem se aliar ao Turismo Colaborativo não só por meio de parcerias, mas incorporando-o ao seu modelo de negócio (OWYANG, TRAN; SILVA, 2013). Tal hibridização constitui uma opção atraente para os turistas que buscam novas experiências mas temem possíveis incertezas da economia colaborativa (RICHARD; CLEVELAND, 2016).

Já as plataformas de Turismo Colaborativo podem também mitigar seus riscos e desvantagens ao seguir as recomendações de Malhotra e Van Alstyne (2014), a saber: assegurar seus clientes contra riscos, conhecer e investir neles, manter um sistema de autorregulação não tendencioso e negociar uma regulamentação governamental justa. Dessas,

este estudo demonstrou que as três empresas analisadas dessa categoria apenas não são reguladas. Sugere-se que as plataformas nacionais se unam para negociar uma regulamentação governamental que promova maior segurança aos seus negócios e evite a micro terceirização.

Em todo o caso, o Turismo Colaborativo diversifica ainda mais os modelos de negócio do setor de Turismo. Sua emergência trouxe à tona falhas das empresas tradicionais do setor e necessidades dos turistas ainda pouco exploradas. Ao, excepcionalmente, corrigir tais lacunas de forma simples, apenas se portando como um *marketplace* de serviços, ele força essas empresas a evoluir, se transfigurar para evitar a disrupção. Assim, no futuro ele pode se revelar uma transformação tão importante para o turismo quanto o *e-commerce* foi para o comércio, coexistindo, complementando e modificando as empresas tradicionais do setor.

## 6.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Virtualmente inexistentes na área de Administração (COHEN; MUÑOZ, 2015), os estudos sobre Economia Colaborativa são ainda mais raros no Brasil, onde o cenário econômico é particularmente favorável, principalmente, para o Turismo Colaborativo. Assim, espera-se que esta pesquisa ajude a difundir os conceitos de EC e TC, despertando o interesse acadêmico para esses fenômenos.

Entende-se também que a investigação e contraposição dos modelos de negócio de plataformas monetizadas de Turismo Colaborativo e empresas tradicionais vêm ao encontro de uma lacuna identificada na literatura. Dessa forma, este trabalho provê uma maior compreensão acadêmica da lógica de negócio das empresas de TC, incluindo ainda o esclarecimento das diferenças daquelas utilizadas pelas empresas tradicionais do setor.

Quanto às implicações gerenciais, esta pesquisa demonstra que o Turismo Colaborativo não pode ser ignorado pelas empresas de turismo de massa. O desenlace dos modelos de negócio das plataformas, revelando suas características, vantagens e desvantagens frente às empresas tradicionais e, ainda, o efeito desse modelo de negócio no serviço de turismo final prestado ao cliente, podem ser explorados pelas empresas tradicionais de turismo, visando incorporar características desses modelos inovadores e, assim, garantir vantagem competitiva (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Da mesma forma, as plataformas de TC brasileiras têm nesta pesquisa não só uma fonte para conhecer a lógica de negócio das empresas que compõem sua principal concorrência, mas também vislumbrar as diferentes práticas que estão sendo adotadas por

organizações semelhantes, além de identificar possíveis vantagens competitivas e falhas. Jovens, as plataformas brasileiras estão crescendo e se consolidando, mas muitos empecilhos ainda são impostos, incluindo a ainda não tão grande disseminação das práticas colaborativas no país. Logo, estudos como este ajudam na propagação do TC também entre possíveis turistas e futuros consumidores dessas práticas.

## 6.2 LIMITAÇÕES

Tendo em vista que esta pesquisa abrange um estudo de caso de três empresas de turismo de massa e três plataformas de Turismo Colaborativo, suas conclusões não podem ser generalizadas a todas as empresas das duas categorias. Dessa forma, limita-se pela validação externa (YIN, 2001).

Para a seleção dos casos foram contatadas, primeiramente, dezessete empresas de Turismo Colaborativo, assim como relatado na seção 3.3. Entretanto, somente três plataformas se dispuseram a participar, e seus ramos, alimentação e aluguel de carros, serviram de base para a seleção das empresas tradicionais. Considerando-se que a taxonomia de Dredge e Gyimóthy (2015) apresenta oito ramos do Turismo Colaborativo e somente dois foram abordados neste estudo, o número de ramos avaliados também constitui uma limitação. Acrescenta-se a isso a falta de simetria entre os casos de cada categoria: dada a dificuldade de acesso, os casos selecionados envolvem duas empresas do ramo de alimentação e uma de aluguel de carros, na categoria empresas tradicionais; mas apenas uma plataforma de alimentação e duas de aluguel de carros, na categoria plataformas monetizadas de Turismo Colaborativo.

## 6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Este estudo teve como cerne a investigação dos modelos de negócio das organizações. Assim, torna-se necessária uma complementação do mesmo, verificando também a perspectiva do usuário, ou seja, do turista. Como resultado, concluiu-se que o modelo de negócio das plataformas monetizadas de Turismo Colaborativo se traduz num serviço que proporciona experiências diferenciadas, grandes possibilidades de personalização e maior imersão cultural e interação social. Assim, propõe-se estudos que verifiquem se essas características são percebidas pelo usuário e, ainda, se representam a principal motivação dos mesmos ao optar pelo TC no Brasil.

Especificamente quanto à imersão cultural, essa revelou-se como atributo da interação social provida pelo TC. No entanto, as empresas de Turismo Colaborativo analisadas evidenciam diferentes níveis de interação em ramos distintos do turismo. Por exemplo, a plataforma do ramo de alimentação, ao dividir um jantar entre as pessoas, demonstra prover maior contato humano que as plataformas de aluguel de veículos, nas quais o proprietário simplesmente entrega as chaves do carro e presta informações turísticas. Dessa forma, as empresas do segundo ramo mais se aproximam do papel prestado pelas empresas tradicionais do setor, não provendo experiências tão diferentes do mesmo. Sendo assim, sugere-se a elaboração de uma escala que possa mensurar a imersão cultural, do ponto de vista do turista, em relação a diferentes ramos do turismo colaborativo, comparando-a com clientes de empresas tradicionais de mesmo ramo.

Tendo em vista a abrangência limitada desta pesquisa, é interessante também replicá-la em outros ramos do Turismo Colaborativo e, ainda, realizar pesquisas quantitativas complementares que envolvam a verificação da aderência das conclusões a um maior número de plataformas.

Finalmente, considerando-se que as pesquisas sobre Turismo Colaborativo são extremamente escassas no país, propõe-se analisar a aceitação do mesmo pelos turistas e, ainda, os objetivos dos usuários nacionais ao utilizar a plataforma. O que o brasileiro busca no Turismo Colaborativo? O usuário de TC no Brasil está satisfeito?

# REFERÊNCIAS


ABOU-SHOUK, Mohamed A.; HEWEDI, Mahamoud M. Antecedents and Consequences of Social Media Adoption in Travel and Tourism: evidence from customers and industry. **International Journal Of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business And Industrial Engineering**, v. 10, n. 2, 2016. Scholar.waset.org/1999.10/10003992.

AFUAH, Allan; TUCCI, Christopher L. **Internet Business Models and Strategies**: text and cases. 2. ed. New York: Mcgraw-hill/irwin, 2003.

AIRBNB. **Airbnb Summer Travel Report:** 2015. 2015. Disponível em: <http://blog.airbnb.com/wp-content/uploads/2015/09/Airbnb-Summer-Travel-Report-1.pdf>. Acesso em: 16 maio 2016.

AIRBNB. **Quem Somos.** 2016. Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/about/about-us>. Acesso em: 16 maio 2016.

AMÉRICO, Juliana. Olhar Digital. **Projeto de lei que tenta proibir Uber no Brasil é suavizado.** 2016. Disponível em: <https://olhardigital.uol.com.br/noticia/projeto-de-lei-que-tenta-proibir-uber-no-brasil-e-suavizado/64562>. Acesso em: 28 fev. 2017.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal,** v. 22, n. 6-7, p.493-520, jul. 2001.

ATLAS.TI (Berlim). **ATLAS.ti 7.5**: quick tour. 2015. Disponível em: <http://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/05/QuickTour_a75_en.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BARDHI, F.; ECKHARDT, G. Access based consumption: the case of car sharing. **Journal of Consumer Research**, 39, 2012. 881–898.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BELK, R. W. Possessions and the extended self. **Journal of Consumer Research**, v. 15, p. 139-168, set. 1988.

BELK, Russell. Sharing. **Journal Of Consumer Research,** v. 36, n. 5, p.715-734, fev. 2010.

BELK, R. Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0. **Anthropologist**, v. 18, p. 7-23, 2014a.

BELK, Russell. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal Of Business Research**, v. 67, n. 8, p.1595-1600, ago. 2014b.

BELLMAN, Richard; CLARK, Charles; CRAFT, Cliff; MALCOLM, Don G.; RICCIARDI, Franc. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. **Operations Research,** v. 4, n. 5, p.469-503, 1957.

BERNE, Carmen; GARCIA-GONZALEZ, Margarita; MUGICA, Jose. How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. **Tourism Management,** v. 33, n. 1, p.205-214, fev. 2012.

BLABLACAR. **Sobre nós.** 2016. Disponível em: <https://www.blablacar.com.br/blog/sobre-nos>. Acesso em: 17 maio 2016.

BONAPPETOUR. **Explore.** 2016. Disponível em: <https://www.bonappetour.com/e/explore>. Acesso em: 16 maio 2016.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 616–637, 2014.

BORNELI, Júnior. **Airbnb recebe novo aporte e se iguala a Petrobras e Vale em valor de mercado.** Infomoney, 2015. Disponível em: <http://startse.infomoney.com.br/portal/2015/12/11/15591/airbnb-recebe-novo-aporte-e-se-iguala-a-petrobras-e-vale-em-valor-de-mercado/>. Acesso em: 16 maio 2016.

BOTHUN, D.; LIEBERMAN, M.; EGOL, M.; CLARKE.; ATKINSON, J.; BLUMENTHAL, J.; DECKER, B.; HOBBS, M; SHIRSEKAR, S. **The Sharing Economy.** Pricewaterhousecoopers (pwc), 2015.

BOTSMAN, Rachel. **Collaborative economy services**: changing the way we travel. 2014. Disponível em: <http://www.collaborativeconsumption.com/2014/06/25/collaborative-economy-services-changing-the-way-we-travel/>. Acesso em: 21 dez. 2016.

BOTSMAN, Rachel. **ABOUT RACHEL**. 2015. Disponível em: <http://rachelbotsman.com/about-rachel-botsman/>. Acesso em: 04 maio 2016.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é seu:** Como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BUHALIS, Dimitrios; LAW, Rob. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. **Tourism Management,** v. 29, n. 4, p.609-623, ago. 2008.

BUSINESS MODEL TOOLBOX. **Sharing Economy**. 2016. Disponível em: <http://bmtoolbox.net/patterns/sharing-economy/>. Acesso em: 16 maio 2016.

BYRD, Erick T. Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. **Tourism Review,** v. 62, n. 2, p.6-13, maio 2007.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning,** v. 43, n. 2-3, p.195-215, abr. 2010.

CHASE, Robin. **Peers Inc:** how people and platforms are inventing the collaborative economy and reinventing capitalism. Publicaffairs, 2015.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial And Corporate Change,** v. 11, n. 3, p.529-555, 1 jun. 2002.

CHESHIRE, C.; ANTIN, J. The Social Psychological Effects of Feedback on the Production of Internet Information Pools. **Jornal of Computer-Mediated Communication**, 13, 2008. 705-727.

COHEN, B.; MUÑOZ, P. Sharing cities and sustainable consumption and production: towards an integrated framework. **Journal of Cleaner Production**, v. xxx, p. 1-11, 2015.

COUCHSURFING. **About Us.** 2016. Disponível em: <http://www.couchsurfing.com/about/about-us/>. Acesso em: 17 maio 2016.

CRESWELL, John W. **Research Design:** qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

CUSUMANO, Michael A. How traditional firms must compete in the sharing economy. **Communications Of The Acm**, v. 58, n. 1, p.32-34, 23 dez. 2014.

DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business model: what it is and what is not. **Long Range Planning**, v. 47, p. 379-389, 2014.

DINNEER. **Dinneer**: um novo conceito de comer fora. 2016a. Disponível em: <http://www.dinneer.com/>. Acesso em: 27 out. 2016.

DINNEER. **Dinneer na mídia**: falando de nós. 2016b. Disponível em: <http://www.dinneer.com/pages/dinneer-na-midia>. Acesso em: 29 out. 2016.

DINNEER. **Lisboa, Portugal**. 2016c. Disponível em: <http://www.dinneer.com/property?city=Lisboa,+Portugal>. Acesso em: 29 out. 2016.

DODSON, K. Peak experiences and mountain biking: Incorporating the bike into the extended self. **Advances in Consumer Research**, 23, p. 317-322. 1996.

DREDGE, Dianne; GYIMÓTHY, Szilvia. The collaborative economy and tourism: critical perspectives, questionable claims and silenced voices. **Tourism Recreation Research**, v. 40, n. 3, p.286-302, 2 set. 2015.

EATWITH. **Who we are:** taste delicious food, meet interesting people. 2016. Disponível em: <https://www.eatwith.com/about/>. Acesso em: 17 maio 2016.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERT, Eyal; FLEISCHER, Aliza; MAGEN, Nathan. Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb. **Tourism Management**, v. 55, p.62-73, ago. 2016.

ESTADÃO. **Airbnb vai complementar oferta de quartos nas Olimpíadas 2016.** Estadão, 25 mar 2015. Disponível em: <http://link.estadao.com.br/noticias/empresas,airbnb-vai-complementar-oferta-de-quartos-nas-olimpiadas-2016,10000029563>. Acesso em: 14 maio 2016.

ESTADÃO CONTEÚDO. Exame.com. **Governador de NY assina lei que restringe aluguéis pelo Airbnb**. 2016. Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/negocios/governador-de-ny-assina-lei-que-restringe-alugueis-pelo-airbnb/>. Acesso em: 28 fev. 2017.

FANG, Bin; YE, Qiang; LAW, Rob. Effect of sharing economy on tourism industry employment. **Annals Of Tourism Research**, v. 57, p.264-267, mar. 2016.

FENG, Jinjuan; LAZAR, Jonathan; PREECE, Jenny. Empathy and online interpersonal trust: A fragile relationship. **Behaviour & Information Technology,** v. 23, n. 2, p.97-106, mar. 2004.

FORNO, Francesca; GARIBALDI, Roberta. Sharing Economy in Travel and Tourism: The Case of Home-Swapping in Italy. **Journal Of Quality Assurance In Hospitality & Tourism**, v. 16, n. 2, p.202-220, 3 abr. 2015.

FREIER, Anne. **Uber usage statistics and revenue.** Business of Apps, 2015. Disponível em: <http://www.businessofapps.com/uber-usage-statistics-and-revenue/>. Acesso em: 16 maio 2016.

GANSKY, Lisa. **Mesh:** por que o futuro dos negócios é compartilhar. Alta Books, 2011.

GEFEN, David. E-commerce: the role of familiarity and trust. **Omega: the international journal of management science**, v. 28, p.725-737, 2000.

GUTTENTAG, Daniel. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. **Current Issues In Tourism**, v. 18, n. 12, p.1192-1217, 2 set. 2013.

HAMARI, Juho; SJÖKLINT, Mimmi; UKKONEN, Antti. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. **Journal Of The Association For Information Science And Technology**, v. 67, n. 9, p.2047-2059, 2016.

HAYS, Stephanie; PAGE, Stephen John; BUHALIS, Dimitrios. Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. **Current Issues In Tourism**, v. 16, n. 3, p.211-239, abr. 2013.

HENNE, Julia. Business model dynamics in the tourism industry. In: 1STIBA BACHELOR THESIS CONFERENCE, 1., 2014, Enschede, The Netherlands. **Essay (Bachelor).** Enschede, The Netherlands: University Of Twente, Faculty Of Management And Governance, 2014. p. 1 - 17. Disponível em: <http://essay.utwente.nl/65327/>. Acesso em: 09 nov. 2016.

HEO, Cindy Yoonjoung. Sharing economy and prospects in tourism research. **Annals Of Tourism Research**, v. 58, p.156-170, 2016.

JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. Reinventing your Business Model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, dez. 2008.

JONES, Gardner M. Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis. **The Accounting Review,** v. 35, n. 4, p.619-626, out. 1960.

JUUL, Maria. **The sharing economy and tourism:** tourist accomodation. Eprs | European Parliamentary Research Service, 2015.

KOCIENIEWSKI, David. **The Sharing Economy Doesn't Share the Wealth:** as Airbnb and Uber inch toward profits, tax authorities worry. Bloomberg, 6 abr. 2016. Disponível em: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-06/the-sharing-economy-doesn-t-share-the-wealth>. Acesso em: 26 maio 2016.

KOOPMAN, Christopher; MITCHELL, Matthew; THIERER, Adam. **The Sharing Economy and consumer protection regulation:** the case for policy change. Arlington: Mercatus Center At George Mason University, 2014.

LEISMANN, Kristin; SCHMITT, Martina; ROHN, Holger; BAEDEKER, Carolin. Collaborative Consumption: Towards a Resource-Saving Consumption Culture. **Resources,** v. 2, n. 3, p.184-203, 30 jul. 2013.

MAGRETTA, Joan. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 5, p.86-92, maio 2002.

MALHOTRA, Arvind; VAN ALSTYNE, Marshall. The dark side of the sharing economy … and how to lighten it. **Communications Of The Acm**, v. 57, n. 11, p.24-27, 27 out. 2014.

MCKERCHER, Bob. Some fundamental truths about tourism: understanding tourism's social and environmental impacts. **Journal of Sustainable Tourism,** v. 1, n. 1, p.6-16, 1993.

MEOLA, Andrew. **Marriott and Starwood officially create world's largest hotel chain - but Airbnb remains a factor.** Business Insider, 23 mar 2016. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/marriott-and-starwood-merger-complete-but-airbnb-still-competition-2016-3>. Acesso em: 14 maio 2016.

MICROSOFT. Perguntas frequentes sobre o Office 365. **Office.com**, 2016. Disponível em: <https://products.office.com/pt-br/microsoft-office-for-home-and-school-faq>. Acesso em: 08 maio 2016.

MÖHLMANN, Mareike. Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 14, n. 3, p.193-207, 26 fev. 2015.

MOLZ, Jennie Germann. Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: the case of couchsurfing.org. **Annals of Tourism Research**, v. 43, p.210-230, out. 2013.

MORRIS, Michael; SCHINDEHUTTE, Minet; ALLEN, Jeffrey. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal Of Business Research,** v. 58, n. 6, p.726-735, jun. 2005.

NAADEM, S.; SCHOR, J. B.; WALKER, E. T.; LEE, C. W.; PARIGI, P.; COOK, K. On the sharing economy. **Contexts,** v. 14, p.12-19, fev. 2015.

NEUMAN, W. Lawrence. **Social Research Methods:** Qualitative and Quantitative Approaches. 3 ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NINIO, Marcelo. **FMI piora projeção para o PIB do Brasil e vê alta do desemprego até 2017.** Folha de São Paulo, 12 abr. 2016. Disponível em:

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1760037-fmi-ve-aumento-do-desemprego-no-brasil-em-2016-e-2017.shtml>. Acesso em: 26 maio 2016.

OECD. Policies for the tourism sharing economy. In: OECD. **OECD Tourism Trends and Policies 2016.** Paris: Oecd Publishing, 2016. Cap. 3. p. 89-120.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** 223 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology - a proposition in a design science approach**. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Computação, Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. An ontology for e-business models. In: CURRIE, Wendy L. (Ed.). **Value Creation from E-Business Models.** Elsevier Butterworth-heinemann, 2003. p. 65-97.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócio:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying Business Models: origins, present, and future of the concept. **Communications Of The Association For Information Systems,** v. 15, p.1-25, maio 2005.

OVANS, Andrea. What is a business model? **Harvard Business Review**, 23 jan. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>. Acesso em: 21 maio 2016.

OWYANG, Jeremiah. **Honeycomb 3.0:** the Collaborative Economy market expansion. Web Strategist, 10 mar. 2016. Disponível em: <http://www.web-strategist.com/blog/2016/03/10/honeycomb-3-0-the-collaborative-economy-market-expansion-sxsw/>. Acesso em: 10 maio 2016.

OWYANG, Jeremiah; SAMUEL, Alexandra; GRENVILLE, Andrew. **Sharing is the new buying:** how to win in the collaborative economy. Vision Critical, 2014. Crownd Companies.

OWYANG, Jeremiah; SAMUEL, Alexandra. **The new rules of collaborative economy**. Vision Critical, 2015. Crownd Companies.

OWYANG, Jeremiah; TRAN, Christine; SILVA, Chris. **The Collaborative Economy:** products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain. Altimeter Group, 2013.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. California: Sage, 2002.

PEGCAR. **Carros para alugar em Pinheiros, São Paulo - SP, Brasil**. 2016a. Disponível em: <https://pegcar.com/sp/sao-paulo?location=Pinheiros, SÃ£o Paulo - SP, Brasil&c=-23.5630037,-46.68643470000001>. Acesso em: 02 nov. 2016.

PEGCAR. **Como Funciona**. 2016b. Disponível em: <https://pegcar.com/como-funciona#tab_driver>. Acesso em: 02 nov. 2016.

PEGCAR. **Pegcar**: seu carro compartilhado. 2016c. Disponível em: <https://pegcar.com/>. Acesso em: 02 nov. 2016.

PEGCAR. **Sobre**. 2016d. Disponível em: <https://www.facebook.com/pegcaroficial/about/>. Acesso em: 31 out. 2016.

PORTER, M. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição**: edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PROSPER. About Us. **Prosper**, 2016. Disponível em: <https://www.prosper.com/plp/about/>. Acesso em: 10 mai. 2016.

PUSCHMANN, Thomas; ALT, Rainer. Sharing Economy. **Business & Information Systems Engineering**, v. 58, n. 1, p.93-99, 4 jan. 2016.

QUEENSLAND. **The Sharing Economy:** how it will impact the tourism landscape and what business can do. Queensland Tourism Industry Council, 2014.

RANCHORDÁS, Sofia. Does Sharing Mean Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy. **Minnesota Journal Of Law, Science & Technology,** v. 16, n. 1, p.413-475, 2015.

RAPPA, M. The utility business model and the future of computing services. **IBM Systems Journal**, v. 43, n. 1, p. 32-42, 2004.

RESTAURANTE E PIZZARIA ATLÂNTICO. **Nosso cardápio**: Pizzas. 2016a. Disponível em: <http://www.pizzariaatlantico.com.br/index#vitrine-pizzas>. Acesso em: 07 nov. 2016.

RESTAURANTE E PIZZARIA ATLÂNTICO. **Unidades**. 2016b. Disponível em: <http://www.pizzariaatlantico.com.br/lojas/nossas_unidades>. Acesso em: 07 nov. 2016.

RICHARD, Brendan; CLEVELAND, Shane. The future of hotel chains. **Journal Of Vacation Marketing**, v. 22, n. 3, p.239-248, jul. 2016.

RICHARDSON, Lizzie. Performing the sharing economy. **Geoforum**, v. 67, p.121-129, dez. 2015.

ROSA, João Guimarães. Grande sertão: veredas. 36. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

ROSEN, D.; LAFONTAINE, P. R.; HENDRICKSON, B. CouchSurfing: belonging and trust in a globally cooperative online social network. **New Media & Society**, v. 13, n. 6, p.981-998, 8 mar. 2011.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5. ed. Pearson Education, 2009.

SCHOR, Juliet B.; FITZMAURICE, Connor J. Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. In: REISCH, Lucia A.; THØGERSEN, John (Ed.). **Handbook of Research on Sustainable Consumption**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. Cap. 26. p. 410-425.

SHAFER, Scott M.; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C. The power of business models. **Business Horizons,** v. 48, n. 3, p.199-207, maio 2005.

STOKES, Kathleen; CLARENCE, Emma; ANDERSON, Lauren; RINNE, April. **Making sense of the UK Collaborative Economy.** Londres: Nesta, 2014. Collaborative Lab.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet M. **Basics of Qualitative Research:** Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

SUNDARARAJAN, Arun. **Peer-to-Peer Businesses and the Sharing (Collaborative) Economy:** Overview, Economic Effects and Regulatory Issues. Written Testimony For The Hearing Titled, The Power Of Connection: Peer-to-peer Businesses, Held By The Committee On Small Business Of The United States House Of Representatives, January 15th, 2014.

TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning,** v. 43, n. 2-3, p.172-194, abr. 2010.

TEUBNER, Timm; ADAM, Marc T. P.; CAMACHO, S.; HASSANEIN, Khaled. Understanding resource sharing in C2C platforms: the role of picture humanization. In: AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 25., 2014, Auckland, New Zeland. Proceedings... . Auckland, New Zeland: Acis, 2014.

THE ECONOMIST. **Peer-to-peer rental:** the rise of the sharing economy. 9 mar. 2013. Disponível em: <http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>. Acesso em: 26 maio 2016.

TIMMERS, Paul. Business models for electronic markets. **Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.

TONDO, Stephanie. **Turismo no Brasil lucra com dólar alto:** momento gera oportunidade de crescimento do setor no país. O Dia: Economia, 6 mar. 2015. Disponível em: <http://odia.ig.com.br/noticia/economia/2015-03-06/turismo-no-brasil-lucra-com-dolar-alto.html>. Acesso em: 26 maio 2016.

TRIVETT, Vincent (Org.). **What the Sharing Economy means to the future of travel.** 7. ed. Skift Trends Report, 2013. Disponível em: <http://skift.com/wp-content/uploads/2014/07/skift-what-the-sharing-economy-means-to-the-future-of-travel.pdf>. Acesso em: 13 maio 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSSYADIAH, Iis. An Exploratory Study on Drivers and Deterrents of Collaborative Consumption in Travel. In: TUSSYADIAH, Iis; INVERSINI, Alessandro (Ed.). **Information**

**and Communication Technologies in Tourism 2015**: Proceedings of the International Conference in Lugano, Switzerland, February 3 - 6, 2015. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. Cap. 8. p. 817-830.

UBER. Segurança. **Uber**, 2015. Disponível em: <https://www.uber.com/pt/safety>. Acesso em: 10 mai. 2016.

VAN RIJMENAM, Mark. **AirBnB Matches Apartments, Castles And Igloos With Guests Using Big Data.** Datafloq. Disponível em: <https://datafloq.com/read/airbnb-matches-apartments-castles-igloos-guests-bi/295>. Acesso em: 14 maio 2016.

WALSH, B. Today's Smart Choice: Don't Own. Share. **Time**, v. 177, 12, p.62, 2011.

WHITWORTH, Brian; MOOR, Aldo de. Legitimate by design: towards trusted socio-technical systems. **Behaviour & Information Technology**, v. 22, n. 1, p.31-51, 2003.

WOOLF, Nicolas. How To Bring Structure To A List Of Codes: Part 3 - Networks. Atlas.ti Library. Disponível em: <http://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/05/Woolf_2008-06_9.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2016.

WORLD TOURISM ORGANIZATION UNWTO. Why tourism? **World Tourism Organization UNWTO**, 2015. Disponível em: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>. Acesso em: 26 maio 2016.

YANNOPOULOU, Natalia. User-Generated Brands and Social Media: Couchsurfing and Airbnb. **Contemporary Management Research,** v. 9, n. 1, p.85-90, 31 mar. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZERVAS, Georgios; PROSERPIO, Davide; BYERS, John W. The Rise of the Sharing Economy: estimating the impact of airbnb on the hotel industry. **Boston University School Of Management Research Paper Series,** v. 16, 2013.

ZERVAS, Georgios; PROSERPIO, Davide; BYERS, John W. A first look at online reputation on Airbnb, where every stay is above average. **Social Science Research Network SSRN Scholarly Paper,** 2015.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: recent developments and future research. **Journal Of Management,** v. 37, n. 4, p.1019-1042, 2 maio 2011.

# APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

## 1. Informações norteadoras sobre o entrevistado e a empresa em que ele trabalha.

Perfil do entrevistado:

1.1. Qual o nome do entrevistado?

1.2. Gênero?

1.3. Idade?

1.4. Formação?

1.5. Cargo/função?

1.6. Tempo de trabalho na empresa?

1.7. Qual seu histórico na empresa?

Perfil da empresa:

1.8. Qual o nome da empresa?

1.9. Data de fundação?

1.10. Possui página na internet? Qual?

1.11. Descreva a atividade da empresa.

1.12. Quantos colaboradores possui?

1.13. Quantos usuários/clientes mensais?

## 2. Informações sobre o modelo de negócios da empresa e sua relação com o serviço de turismo prestado.

2.1. Como e por quem a empresa foi criada? (breve histórico da empresa até a atualidade)

2.2. Quem são os clientes e principais clientes da empresa? Qual o perfil deles? Segmentos?

2.2.1. O que motiva o cliente a procurar sua empresa em particular?

2.3. Quais os serviços ofertados pela empresa?

2.3.1. Quais os produtos e serviços ofertados para cada segmento de clientes?

2.3.1.1. Quanto o cliente paga por esses serviços?

2.3.1.2. Como pagam?

2.3.2. Quais os problemas que a empresa ajuda o cliente a resolver com esses serviços? Quais necessidades deles são satisfeitas e como?

2.4. Como a empresa se relaciona com seus clientes?

2.4.1. Através de quais canais a empresa disponibiliza/entrega seus serviços/produtos?

2.4.1.1. Há integração entre esses canais? Qual deles funciona melhor?

2.4.2. Como ela atinge novos clientes?

2.4.3. Como a empresa entra em contato com os clientes? Quem entra em contato com eles?

2.4.4. Em que momentos a empresa entra em contato com os clientes e por que?

2.5. Que tipo de relacionamento a empresa estabelece com os clientes antes, durante e após a prestação dos serviços?

2.5.1. Qual o nível de formalidade desse relacionamento? Por que?

2.5.2. Por quanto tempo ele se mantém?

2.5.3. Que tipo de relacionamento os clientes esperam que seja estabelecido?

2.5.3.1. Suas necessidades para com esses relacionamentos são satisfeitas?

2.6. Como é o funcionamento da empresa?

2.6.1. Quais as atividades-chave para a manutenção do funcionamento da empresa?

2.6.2. Qual a estrutura da empresa?

2.6.2.1. Qual o papel e importância de cada agente dessa estrutura para a prestação do serviço?

2.7. Quais os principais recursos da empresa?

2.7.1. Quais são seus principais fornecedores? O que eles fornecem?

2.7.2. A empresa possui parceiros? Quais atividades eles executam?

2.8. Qual a estrutura de custos da empresa? Quais os custos mais importantes? Quais os recursos mais caros?

2.9. Como a empresa lucra?

2.10. Quem são os principais concorrentes? Como a empresa se encontra no mercado?

2.11. Como você enxerga o papel das TICs no funcionamento da empresa? (empresa física)

2.12. Como a empresa auxilia o turista em sua viagem?

2.13. Quais experiências a empresa proporciona antes, durante e após a prestação dos serviços?

2.13.1. A empresa busca inserir o cliente na cultura e vivência locais? Como?

2.13.2. Ela indica possíveis experiências? De forma espontânea ou só quando acionada?

2.14. Como a empresa avalia sua performance? Por quais indicadores? Quais os resultados?

2.15. Como os usuários avaliam a performance da empresa?

2.16. Para você, quais as diferenças entre o produto/serviço final prestado pela sua empresa e o de uma empresa de Turismo Colaborativo/empresa física? E quais os ganhos para o cliente? Quais as desvantagens para ele?

2.17. O que você acha do Turismo Colaborativo? O que ele representa para o setor de atuação da empresa?

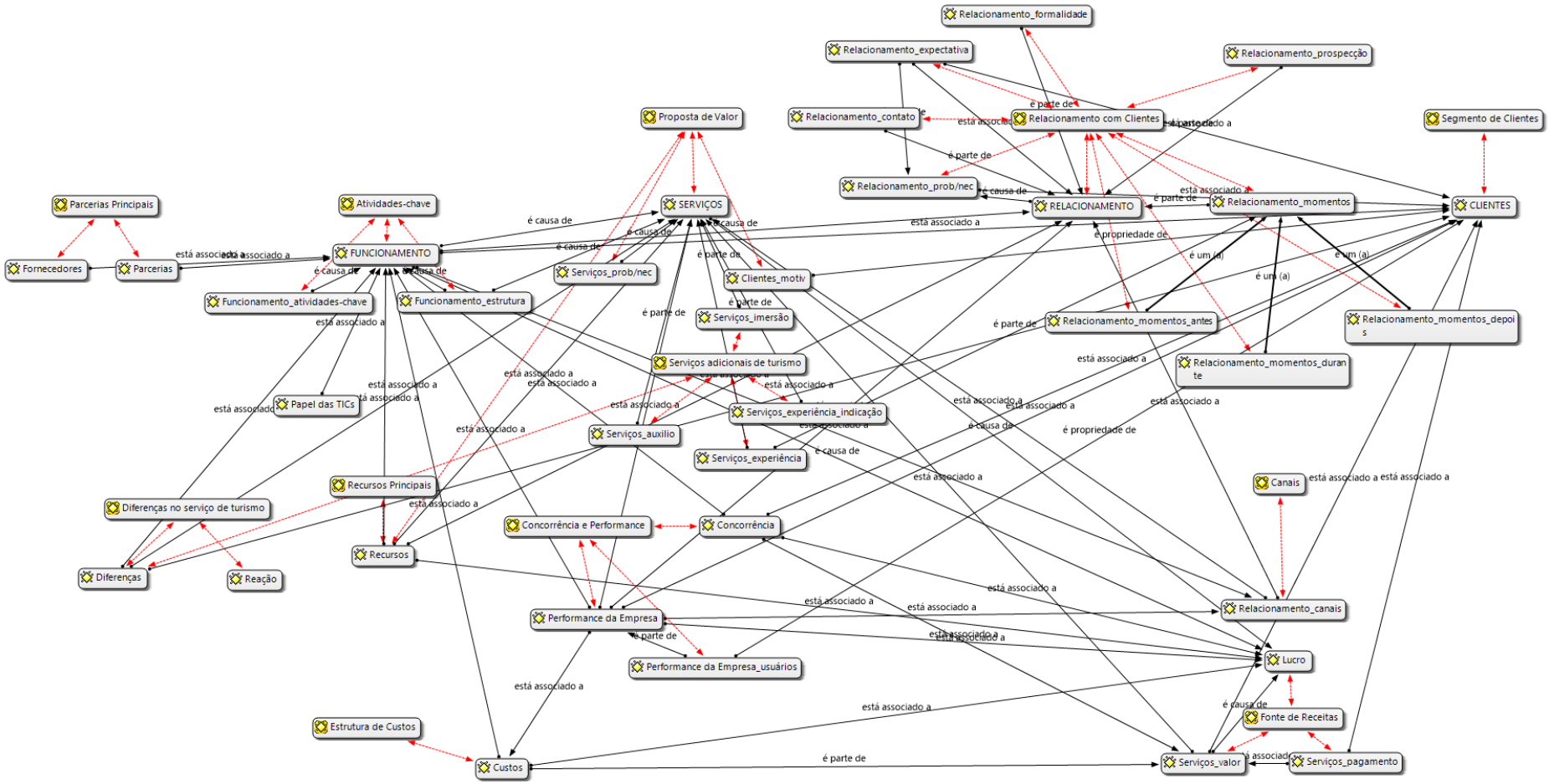
# APÊNDICE B – CÓDIGOS UTILIZADOS NO ATLAS.TI POR DIMENSÃO DE ANÁLISE E QUESTÕES DO ROTEIRO

| Dimensão Canvas | Questões do Roteiro | Códigos |
|---|---|---|
| Segmentos de Clientes | 2.2. Quem são os clientes e principais clientes da empresa? Qual o perfil deles? Segmentos? | CLIENTES |
| Proposta de Valor | 2.2.1. O que motiva o cliente a procurar sua empresa em particular? | Clientes_motiv |
| | 2.3. Quais os serviços ofertados pela empresa? | SERVIÇOS |
| | 2.3.1. Quais os produtos e serviços ofertados para cada segmento de clientes? | |
| | 2.3.2. Quais os problemas que a empresa ajuda o cliente a resolver com esses serviços? Quais necessidades deles são satisfeitas e como? | Serviços_prob/nec |
| Canais | 2.4.1. Através de quais canais a empresa disponibiliza/entrega seus serviços/produtos? | Relacionamento_canais |
| | 2.4.1.1. Há integração entre esses canais? Qual deles funciona melhor? | |
| Relacionamento com Clientes | 2.4. Como a empresa se relaciona com seus clientes? | RELACIONAMENTO |
| | 2.4.2. Como ela atinge novos clientes? | Relacionamento_prospecção |
| | 2.4.3. Como a empresa entra em contato com os clientes? Quem entra em contato com eles? | Relacionamento_contato |
| | 2.4.4. Em que momentos a empresa entra em contato com os clientes e por que? | Relacionamento_momentos |
| | 2.5. Que tipo de relacionamento a empresa estabelece com os clientes antes, durante e após a prestação dos serviços? | Relacionamento_antes, Relacionamento_durante, Relacionamento_depois |
| | 2.5.1. Qual o nível de formalidade desse relacionamento? Por que? | Relacionamento_formalidade |
| | 2.5.2. Por quanto tempo ele se mantém? | Relacionamento_momentos |
| | 2.5.3. Que tipo de relacionamento os clientes esperam que seja estabelecido? | Relacionamento_expectativa |
| | 2.5.3.1. Suas necessidades para com esses relacionamentos são satisfeitas? | Relacionamento_prob/nec |
| Fontes de Receita | 2.3.1.1. Quanto o cliente paga por esses serviços? | Serviços_valor |
| | 2.3.1.2. Como pagam? | Serviços_pagamento |
| | 2.9. Como a empresa lucra? | Lucro |
| Recursos Principais | 2.7. Quais os principais recursos da empresa? | Recursos |
| Atividades Chave | 2.6. Como é o funcionamento da empresa? | FUNCIONAMENTO |
| | 2.6.1. Quais as atividades-chave para a manutenção do funcionamento da empresa? | Funcionamento_atividades-chave |
| | 2.6.2. Qual a estrutura da empresa? | Funcionamento_estrutura |
| | 2.6.2.1. Qual o papel e importância de cada agente dessa estrutura para a prestação do serviço? | |
| Parcerias Principais | 2.7.1. Quais são seus principais fornecedores? | Fornecedores |
| | 2.7.2. A empresa possui parceiros? Quais atividades eles executam? | Parcerias |
| Estrutura de Custo | 2.8. Qual a estrutura de custos da empresa? | Custos |

| Dimensões emergentes | Questões que emergiram da pesquisa | Códigos |
|---|---|---|
| Concorrência | 2.10. Quem são os principais concorrentes? Como a empresa se encontra no mercado? | Concorrência |
| Papel das TICs | 2.11. Como você enxerga o papel das TICs no funcionamento da empresa? | Papel da TI |
| Experiências Proporcionadas | 2.12. Como a empresa auxilia o turista em sua viagem? | Serviços_auxílio |
| | 2.13. Quais experiências a empresa proporciona antes, durante e após a prestação dos serviços? | Serviços_experiência |
| | 2.13.1. A empresa busca inserir o cliente na cultura e vivência locais? Como? | Serviços_imersão |
| | 2.13.2. Ela indica possíveis experiências? De forma espontânea ou só quando acionada? | Serviços_experiência_indicação |
| Performance | 2.14. Como a empresa avalia sua performance? Por quais indicadores? Quais os resultados? | Performance da Empresa |
| | 2.15. Como os usuários avaliam a performance da empresa? | Performance da Empresa_usuários |
| EC X Empresas Tradicionais | 2.16. Para você, quais as diferenças entre o produto/serviço final prestado pela sua empresa e o de uma empresa tradicional do setor? E quais os ganhos para o cliente? Quais as desvantagens para ele? | Diferenças |
| | 2.17. Como as empresas tradicionais têm reagido frente à plataforma? | Reação |

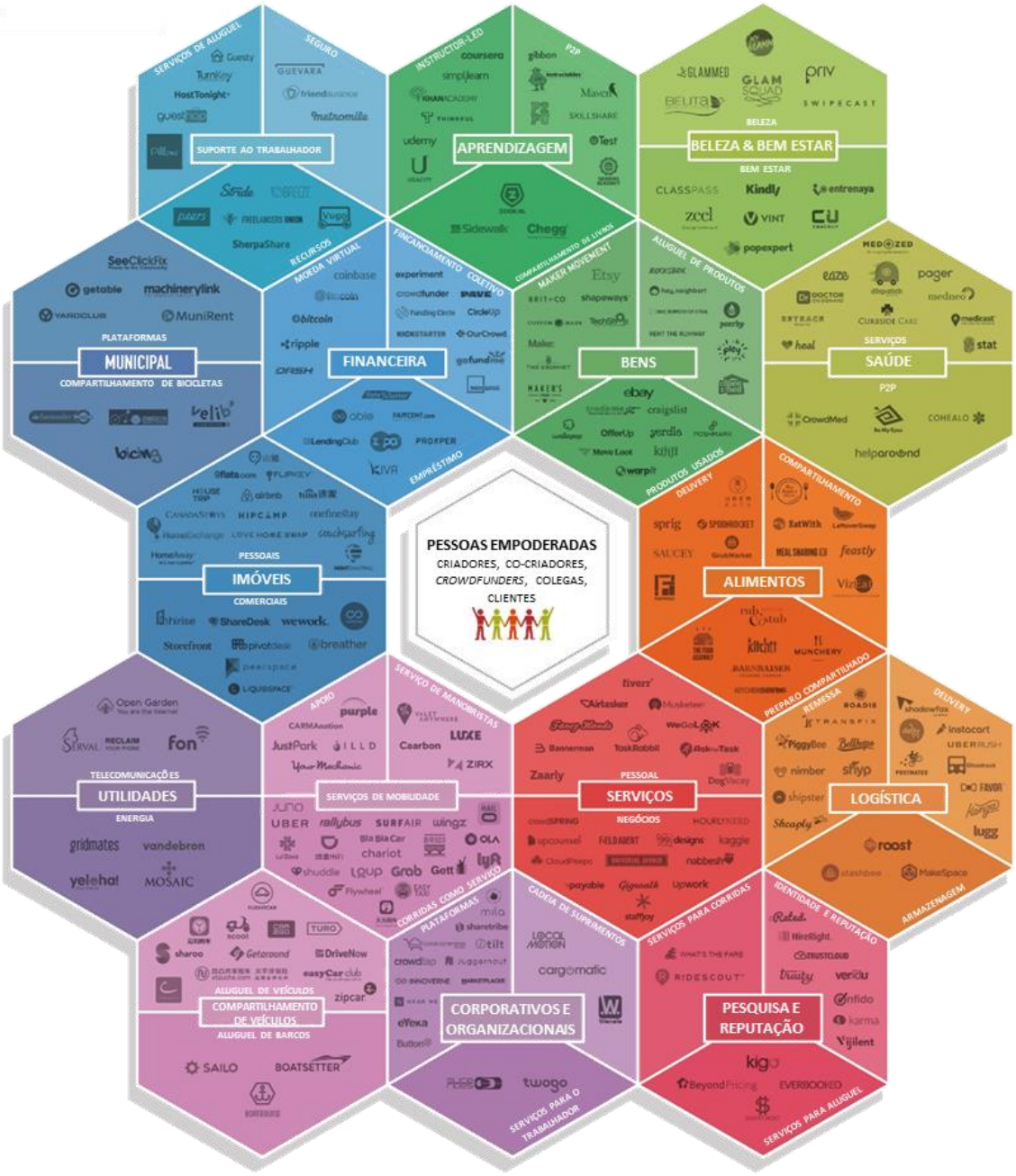
Fonte: Elaborado pela autora.

# APÊNDICE C – REDE DE CÓDIGOS E RELACIONAMENTOS



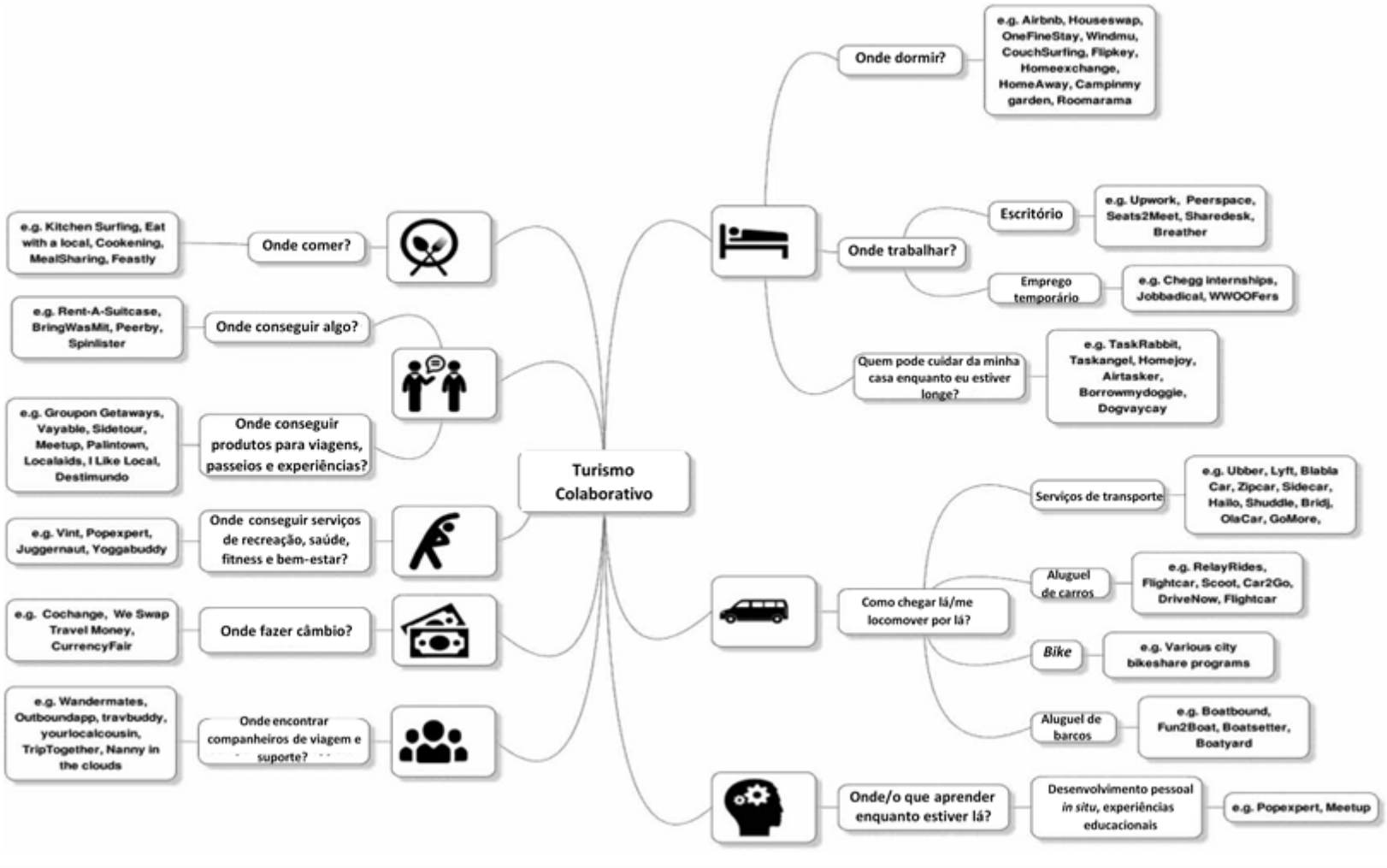

Fonte: Elaborado pela autora por meio do software Atlas.ti.

# ANEXO A – TIPOS DE EMPRESAS DE ECONOMIA COLABORATIVA SEGUNDO OWYANG (2016)




Fonte: Adaptado de Owyang (2016).

# ANEXO B – ATIVIDADES ENVOLVIDAS E EXEMPLOS DO TURISMO COLABORATIVO




Fonte: Adaptado de Dredge e Gyimóthy (2015).